
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Fundamentos y aplicaciones
Tercera edición
Idalberto Chiavenato
Mc Graw Hill Education

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Fundamentos y aplicaciones

Tercera edición

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Fundamentos y aplicaciones

Tercera edición

Idalberto Chiavenato
Arão Sapiro

Revisión técnica
Dra. Elvira Anzola González
Dr. Fernando Granados Ruiz
Dr. Luis Felipe Miguel Llanos Reynoso
Mtra. Lorena Martínez Verduzco
Dra. Argentina Soto Maciel

Facultad de Economía y Negocios
Universidad Anáhuac, México



MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • GUATEMALA • LONDRES
MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • SAN FRANCISCO
SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TORONTO

VP Technical Product Management: Andrew Clubb
Director, Product Lead, Higher Ed: Rhondda Mcnabb
Sr. Content Developer: Marcela Rocha Martínez
Content Developer: Alejandra Pérez Franco

Traducción: Pilar Obón

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. FUNDAMENTOS Y APLICACIONES
Tercera edición



Edificio Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 16
Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C. P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-1-4562-5663-0

Traducido de la tercera edición de *Planejamento Estratégico*, de Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro,
© 2016, Elsevier Editora Ltda., Río de Janeiro, Brasil, ISBN: 978-85-352-8442-3

1234567890 2345689017

Impreso en México *Printed in Mexico*



Dedicatoria

A Rita,

Mi alma gemela y mi mundo encantado, más que una simple dedicatoria, un sincero y profundo testimonio de su definitiva presencia en todos los momentos de mi vida, como musa inspiradora y maestra impulsora. Siempre con mucho amor, pasión y admiración.

Idalberto Chiavenato

A Martha,

Hay cosas en la vida por las cuales hacemos el mínimo necesario; pero hay algunas cosas en la vida que debemos hacer al máximo, nos entregamos a ellas en cuerpo y alma. Como es nuestro matrimonio. Para mí, nada tendría sentido si no cuidase con el máximo cariño y devoción mi relación con mi dulce Martha. Una pequeña prueba de amor por todo lo que ella representa para mí, que no puedo expresar solo con palabras

Arão Sapiro



Contenido



Acerca de los autores

Idalberto Chiavenato

Maestro (MBS) y doctor (PhD) en Administración por la City University de Los Ángeles, exprofesor de la Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vergas (FGV). Vicepresidente de Asuntos Académicos del CRA-SP (Consejo Regional de Administración de Sao Paulo). Presidente del Instituto Chiavenato de Administración.

Arão sapiro

Profesor de los cursos de grado y posgrado de Administración e Ingeniería de la Producción de la Universidad Presbiteriana Mackenzie. Profesor invitado de la Fundación Dom Cabral. Graduado y maestro por la EAESP (Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo de la Fundación Getulio Vargas), con especialidad en la FEA-USP. Doctorado en Ingeniería de la Producción por la Unimep –Universidad Metodista de Piracicaba. Presidente de INSEC (Instituto de Estudios para la Competitividad).



La estructura del libro

PARTE I

Fundamentos de la planeación estratégica

1 Evolución del pensamiento estratégico
2 Proceso de la planeación estratégica

PARTE II

Conocimiento competitivo y organizacional

3 Intención estratégica
4 Diagnóstico estratégico externo
5 Construcción de escenarios
6 Diagnóstico estratégico interno

PARTE III

Formulación de la estrategia

7 Política de negocios
8 Modelos dinámicos de competencia y cooperación
9 Definición de objetivos y formulación de estrategias

PARTE IV

Implementación de la estrategia

10 Alineamiento organizacional y liderazgo estratégico
11 Organizaciones de aprendizaje

PARTE V

Ejecución de la estrategia

12 Ejecución de la estrategia
13 Espíritu emprendedor

PARTE VI

Evaluación de la estrategia

14 Evaluación de la estrategia
15 Gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible



Prefacio

Cuanto más fuerte sea la tempestad y vigoroso el oleaje del mar, tanto más atento y seguro debe estar el timonel frente a los desafíos de las aguas por donde navega. De igual manera, la turbulencia y la incertidumbre que caracterizan al mundo actual de los negocios incesantemente presentan enormes y crecientes desafíos a las empresas y sus conductores. En la medida en que estos desafíos aumentan, crece desproporcionadamente la necesidad de la planeación estratégica. Es preciso saber exactamente hacia dónde ir y cómo superar los desafíos que surgen intempestivamente en el viaje. Así, llegar al puerto de destino en el momento correcto constituye la esencia del éxito del viaje. De la misma forma, el resultado empresarial alcanzado constituye la esencia de la planeación estratégica.

Cada día que pasa, las organizaciones están sufriendo las fuertes presiones de la competencia en el mercado en que actúan, lo que las obliga a mantenerse en un proceso continuo de alerta, adaptación y adecuación a las condiciones cambiantes del entorno. El objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles. En la actualidad, las organizaciones que triunfan son aquellas que tienen la capacidad de adaptarse y ceñirse debidamente al proceso continuo de cambios que se registran en el mundo dinámico y competitivo de los negocios. Es más, su éxito será mayor en la medida en que consigan anticipar esos cambios de forma proactiva y competitiva. Y ofrecer la innovación necesaria para la mejora del patrón de vida de la sociedad. Pero, ¿cómo lograr esa proeza? La respuesta casi siempre se encuentra en la planeación estratégica.

Como decía Charles Darwin: las especies vivas que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que consiguen adaptarse y adecuarse a las exigencias y los desafíos constantes del medioambiente. En el caso del darwinismo organizacional que caracteriza al mundo moderno de los negocios, las organizaciones que sobreviven a las condiciones cambiantes del entorno son aquellas que no solo se adaptan, sino que también anticipan, de forma proactiva, y crean condiciones de cambio que repercuten en el ambiente y en las otras organizaciones.

Planear es saber lo que se pretende y cómo alcanzar metas y objetivos; es conocer y entender el contexto externo; es saber cómo prevenir y evitar las amenazas; es calcular los riesgos y tratar de minimizarlos, evitando la vulnerabilidad; es prepararse tácticamente mediante una reestructuración interna y buscar las sinergias necesarias; es ser osado en las metas propuestas y superarse de forma continua y constante para ofrecer cada vez mejores resultados a los socios externos e internos. Planear no es tan solo vislumbrar el futuro, sino más bien es una forma de asegurar la supervivencia y continuidad de los negocios en razón de que se formalizan planes, programas y procedimientos que operan de forma consciente y congruente frente a las eventualidades y las contingencias que se presentan en el día a día de las organizaciones.

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica.

Este libro presenta las etapas del proceso de la planeación estratégica, desde la intención estratégica hasta el resultado final, y sirve como manual para elaborar el plan estratégico de organizaciones con fines o sin fines de lucro, compañías públicas o privadas, empresas pequeñas, medianas o grandes y negocios familiares o de emprendedores, sea cual fuere su objeto o tamaño. Con tal amplitud, está dirigido tanto a los estudiantes de administración, como también a los consultores y profesionales involucrados de forma directa o indirecta en el proceso de decisión y de planeación del futuro de las organizaciones.

El texto es resultado de un trabajo de investigación teórica con el propósito de rescatar varios años de experiencia práctica de los autores, como consultores de organizaciones de los más diversos sectores, y ofrece una base conceptual muy completa dentro del campo de la estrategia corporativa, sin la cual la práctica se convertiría en un arriesgado juego de adivinaciones y triunfos casuísticos. Al mismo tiempo, el texto se enfoca a la creación de valor en el campo de la acción y la operación, a través del diagnóstico y la decisión. Al final de cuentas, el valor no solo se deriva de la operación, sino también de la localización exacta del punto donde se puede crear, y la acción siempre viene después de la decisión. Una acción eficaz depende de una decisión eficaz. Otra característica distintiva de este texto es que entiende que los valores más consagrados de los gobiernos democráticos y de las economías basadas en la libre empresa son las iniciativas emprendedoras y la orientación al riesgo y la innovación. Sin embargo, al mismo tiempo, no olvida el hecho de que nueve de cada diez nuevos negocios cierran sus puertas en su primer año de vida, ni desconoce que el promedio de vida de las empresas occidentales es de 45 años, periodo bastante menor que la media de vida de sus fundadores o dirigentes. Solo un pequeño porcentaje de las empresas supera la acérrima competencia, que se registra en el contexto de los negocios. Esto demuestra que el liderazgo estratégico de las organizaciones modernas es una actividad específica de profesionales altamente calificados en la administración estratégica.

Esperamos que la lectura, el estudio y la aplicación del contenido de todas las etapas del proceso de la planeación estratégica que presenta este libro se conviertan en una herramienta fácil de comprender y de aplicar a las diferentes situaciones de la planeación organizacional.

Idalberto Chiavenato
Arão Sapiro



Herramientas para el aprendizaje

(Diferencias didácticas de este libro)

Objetivos de aprendizaje

Cada capítulo inicia con una relación de los objetivos de aprendizaje y una presentación previa de los temas principales que se abordarán en él, los cuales anticipan al lector el contenido que se ofrecerá y el enfoque de los temas tratados.

Casos específicos para discusión

En el sitio (*site*) del libro presentamos uno o más casos reales o hipotéticos en función de cada capítulo, de modo que al final del libro, el lector habrá concluido su trabajo con el empleo de los conceptos presentados capítulo a capítulo.

Apunte competitivo (Nuevas ideas sobre estrategias)

En cada capítulo se reproducen fragmentos de artículos publicados por los medios especializados, tanto nacionales como internacionales, con ejemplos y relatos de prácticas administrativas ilustrativas de los conceptos presentados a lo largo del texto, y que retratan la realidad práctica de las organizaciones.

Información privilegiada (Aplicación de los conceptos presentados)

Contiene información adicional detallada sobre los temas, abordados a partir de las investigaciones más recientes.

¡Piense fuera de la caja!

Motiva a pensar libre de las amarras de los paradigmas convencionales, presentando situaciones o conceptos que estimulen conocer y reflexionar sobre lo nuevo e inesperado.

Ventana de conceptos

Detalla los conceptos básicos, incluida, algunas veces, una ruta de la evolución del concepto.

Paseo virtual

Presenta sitios (*sites*) interesantes para consultar los temas tratados.

Banco de ideas

Ofrece textos breves que contienen consejos, notas o sugerencias para la aplicación efectiva de los conceptos presentados.

Visión latina

Presenta ejemplos y casos de organizaciones latinoamericanas.

Casos genéricos para discusión (usted es el profesional)

En el sito (*site*) del libro, el lector encontrará casos breves, reales o hipotéticos, para que reflexione o se posicione, y que implican una comprensión amplia del tema tratado a lo largo de cada capítulo.

Notas

A lo largo de cada capítulo se presentan referencias bibliográficas para que el lector pueda ampliar sus investigaciones y acceder a los textos en los que se funda el contenido del capítulo.

Esperamos que después de recorrer el texto, aprovechando los ejemplos, los estudios de casos, los ejercicios y las referencias bibliográficas, y de elaborar el modelo formal de un plan estratégico, el lector tenga una perspectiva amplia de esta disciplina.

¡Buen trabajo!



Fundamentos de la planeación estratégica

Comprensión de las bases estratégicas de la competencia

La estrategia organizacional surgió como consecuencia de la intensa competencia entre organizaciones y, al mismo tiempo, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos organizacionales. Por un lado, luchar contra organizaciones competidoras y, por el otro, obtener ayuda y realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones. Todo eso con el propósito de enfrentar los desafíos de un ambiente de negocios intensamente dinámico y cambiante, para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

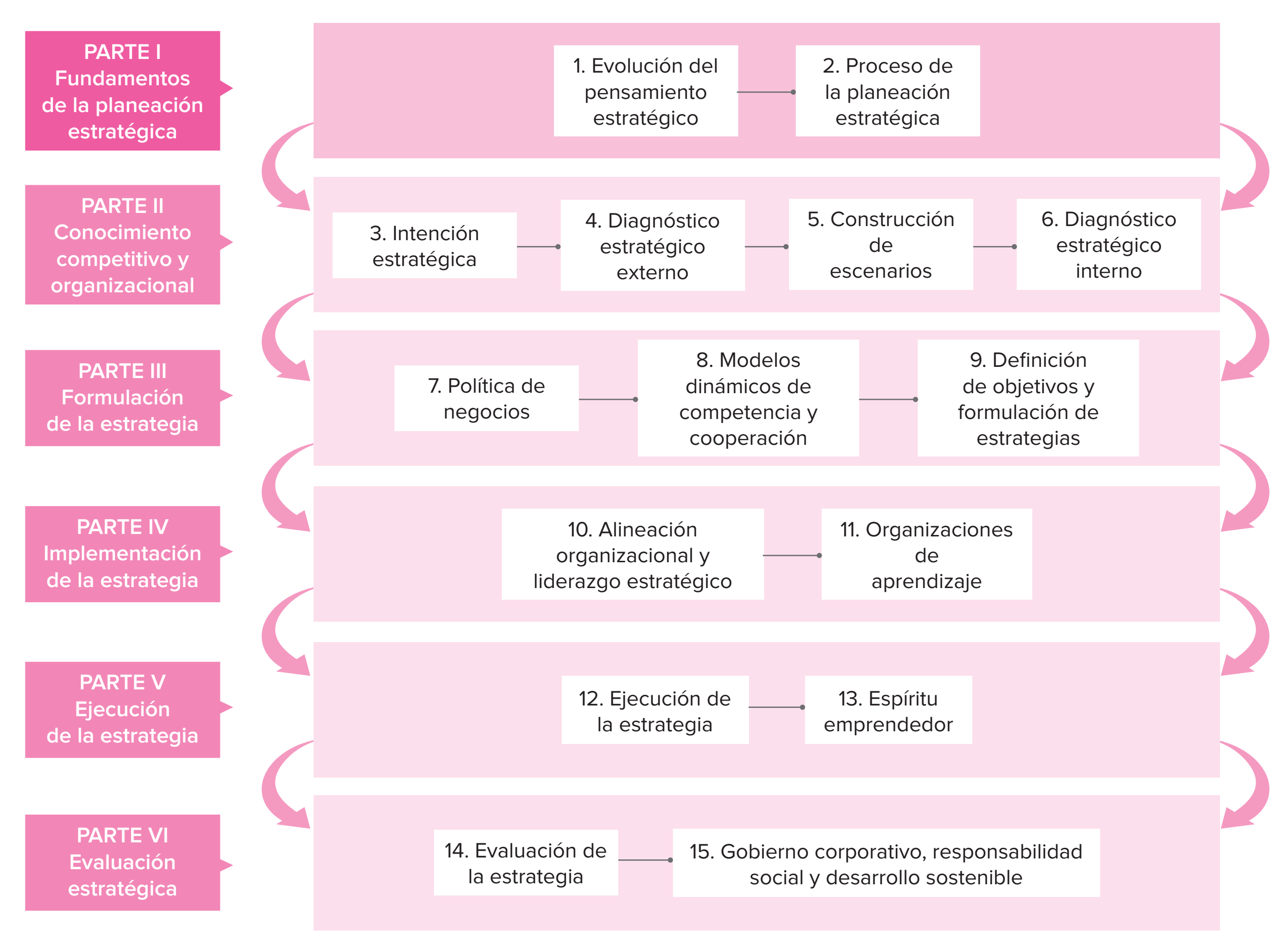
El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales.

El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización.

En esta primera parte del libro –Fundamentos de la planeación estratégica– se presentan las principales posturas en torno de la estrategia empresarial y su evolución en nuestros tiempos. Consta de dos capítulos de introducción:

Capítulo 1: Evolución del pensamiento estratégico. Expone una breve historia de la estrategia organizacional y de las diferentes perspectivas que se concentran en ella, así como sus principales características.

Capítulo 2: Proceso de la planeación estratégica. Ofrece una panorámica general del proceso estratégico y la manera como se aplican los fundamentos de la estrategia.


PARTE I
Fundamentos de la planeación estratégica
1. Evolución del pensamiento estratégico
2. Proceso de la planeación estratégica
PARTE II
Conocimiento competitivo y organizacional
3. Intención estratégica
4. Diagnóstico estratégico externo
5. Construcción de escenarios
6. Diagnóstico estratégico interno
PARTE III
Formulación de la estrategia
7. Política de negocios
8. Modelos dinámicos de competencia y cooperación
9. Definición de objetivos y formulación de estrategias
PARTE IV
Implementación de la estrategia
10. Alineación organizacional y liderazgo estratégico
11. Organizaciones de aprendizaje
PARTE V
Ejecución de la estrategia
12. Ejecución de la estrategia
13. Espíritu emprendedor
PARTE VI
Evaluación estratégica
14. Evaluación de la estrategia
15. Gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible

• **Figura I.1**



Evolución del pensamiento estratégico

El origen de la competencia y los fundamentos estratégicos

Lo que verá a continuación:

- Los fundamentos de la estrategia
- Estrategia y competencia: una larga historia
- Evolución del pensamiento estratégico
- El estado del arte en el pensamiento estratégico

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar los fundamentos básicos de la estrategia organizacional.
- Definir el significado de la competencia a través de la historia y en el presente.
- Exponer cómo la competencia llegó a las organizaciones.
- Explicar la evolución del pensamiento estratégico.
- Mostrar la importancia de la estrategia para el éxito de la organización.
- Presentar los factores que repercuten en la administración actual de las empresas.

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, capacidades, dinero, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio, y por ganar ventajas competitivas. Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medioambiente. Todo lo anterior exige que los administradores de tales organizaciones comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y que, además, formulen estrategias creativas que motiven a los colaboradores y aseguren un desempeño superior, a fin de garantizar la competitividad y sostenibilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio.

Esta carrera interminable conduce a la renovación y la revitalización de las organizaciones, y necesariamente implica su transformación. Es una cuestión de supervivencia. Si el entorno se modifica para funcionar, entonces es preciso que la organización, por lo menos, esté atenta a los cambios que se registran a su alrededor, a fin de mantenerse actualizada y lista para competir. No obstante, lo más conveniente sería que tomara iniciativas, fuera proactiva y se anticipara a los desafíos que surgen a cada instante. Incluso, es recomendable que sea la organización misma la que propicie el cambio mediante una conducta innovadora, en vez de adaptarse por reacción al contexto ambiental. Para eso, la organización debe valerse de sus contactos y relaciones internas y externas, incrementar sus competencias esenciales y construir ventajas competitivas.[1]

Apunte competitivo

El significado de competencia

Hoy en día, ¿qué significa competir? ¿Cómo puede una organización mantenerse competitiva y exitosa durante mucho tiempo en un mundo de negocios donde todo cambia constante y profundamente? Sea cual fuere la respuesta, no cabe duda de que las organizaciones afrontan desafíos competitivos emocionantes y dinámicos y que no se sienten cómodas cuando adoptan las formas tradicionales de hacer negocios. Ya no es válido enfrentar los nuevos problemas con viejas soluciones. Correr hacia delante mirando hacia atrás es una locura.

No existe una fórmula o un patrón para crear una organización exitosa y de alto desempeño. No hay fórmulas secretas. El proceso de planeación estratégica guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible.

¡Piense fuera de la caja!

¿Para qué sirve una organización? ¿Cuál o cuáles son sus propósitos? ¿Cuáles son o deberían ser sus objetivos y, si existen varios objetivos, cómo hacer que sean compatibles o cómo definir las prioridades? ¿De qué manera se concreta la organización? Y, tal vez lo más fundamental, ¿cuáles deberían ser sus objetivos, y a quiénes pertenecen los resultados obtenidos, fruto de sus operaciones? La respuesta a estas dos últimas preguntas debe involucrar temas no solo de carácter económico y financiero.

El proceso de la planeación estratégica o proceso estratégico representa el resultado de un largo y difícil aprendizaje organizacional. Durante décadas, el proceso estratégico implicó modificar a las organizaciones de modo que se volvieran más complejas en la búsqueda de alcanzar sus fines. La estrategia, fruto del proceso estratégico, fue el camino que usaron las organizaciones para alcanzar con éxito los objetivos que previamente habían definido.

Los fundamentos de la estrategia

La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elije, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estratega. Aun cuando recurra a los sentimientos y las emociones para encontrar los caminos más adecuados en un entorno que se caracteriza por la incertidumbre, el estratega siempre actúa con la convicción de que decide en un marco de racionalidad, con previsiones probabilísticas en razón de la teoría de los juegos.



Ventana de conceptos

El trabajo del estratega

Como decía Kuhn:[2] "*La diferencia entre el trabajo del científico y el del estratega es que el primero se concentra en problemas orientados hacia una disciplina o ciencia específica, mientras que los que afronta el estratega son interdisciplinarios e implican una amplia gama de conocimientos. El científico en gran medida deja de ser explorador, o por lo menos un explorador de lo desconocido. En vez de eso, él lucha por articular y concretar lo ya conocido y, para ello, busca el apoyo de la teoría*". Si trasladamos el tema a la estrategia, cabe decir que el estratega también necesita de un paradigma actual para poder hacer su trabajo de forma correcta.

Para Andrews[3], "estrategia organizacional" es "el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrará la organización; asimismo, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés".

En este contexto, la estrategia es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito. Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores, interfiriendo con los objetivos que desea alcanzar la organización. Esto tal vez explique por qué la estrategia, que nació con la guerra y avanzó con la política y los deportes, tiene una importancia central para la administración de las organizaciones y los negocios.



Información privilegiada

La estrategia en la antigüedad

¿La "estrategia" es un concepto reciente? Definitivamente, no. Desde que el hombre de las cavernas empezó a cazar, pescar o luchar para poder sobrevivir, la estrategia siempre estuvo presente como un plan anticipado de lo que haría para competir y tener éxito. El término "estrategia" (del griego *strátegos*) proviene de dos palabras griegas: *stratos* (ejército) y *ago* (en griego antiguo, liderar, guiar, cambiar de dirección).

En la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición (el general al mando de un ejército). Más adelante pasó a designar "el arte del general", es decir, la manera como este aplicaba sus competencias en el ejercicio de sus funciones (arte militar) cuando lideraba a diferentes agrupamientos (unidades) en múltiples frentes, lo cual implicaba varias batallas a lo largo del tiempo. El general y la orquestación afrontaban el desafío de la visión del conjunto. Los grandes generales piensan en el todo. En tiempos de Pericles (450 a. C.), la estrategia designaba las habilidades generales para la administración, el liderazgo, la oratoria y el poder. Con Alejandro Magno (330 a. C.) significaba emplear a las fuerzas para vencer al enemigo. En las guerras helénicas, a pesar de la insuficiencia de recursos, la estrategia constituyó una fuente inagotable de triunfos militares frente a un oponente más fuerte.

En la época de los faraones también se aplicaba la estrategia. Hace miles de años, cuando un arquitecto egipcio llevó

frente al faraón un papiro que mostraba el diseño de una colosal pirámide, le estaba presentando una estrategia de construcción para su aprobación. El objetivo era la construcción de la obra; sin embargo, también se trataba de la elección del lugar apropiado para erigir el monumento, hacer un mapa de las fuentes de suministro de las piedras brutas, cortarlas en enormes bloques del mismo tamaño, transportarlos en embarcaciones por el río Nilo y por tierra, y elevarlos a grandes alturas para colocarlos en estratos sucesivos a fin de construir la pirámide, sus salas y sus pasadizos secretos. Además, se trataba de elaborar los planos y los subplanos para reunir e integrar todos los recursos necesarios para la fabulosa construcción: supervisores, obreros, máquinas, equipamientos, rondanas, elevadores, palancas, cuerdas y todo lo que la tecnología de la época ofrecía. Las pirámides –una de las maravillas de la Antigüedad–[4] son un testimonio histórico de esa estrategia exitosa.

Estrategia y competencia: una larga historia

La estrategia representa un planteamiento competitivo y la competencia es tan vieja como la vida en nuestro planeta. Cuando se estudia el fenómeno de la competencia en las diferentes dimensiones en que se manifiesta, se puede entender mejor la relación íntima y estrecha que existe entre estrategia y competencia. La competencia se puede ver desde un enfoque biológico, militar, político, deportivo y empresarial, como veremos a continuación.

La competencia biológica

La competencia comenzó cuando apareció la vida misma, y durante millones de años no implicó estrategias. Lo mismo sucedió con la cooperación. La suerte y las leyes de la probabilidad permitían a los competidores encontrar las combinaciones de recursos que correspondían mejor a sus diversas características. Eso no era estrategia, sino la selección natural de Darwin basada en la adaptación y la supervivencia del más apto. Ese mismo modelo se aplica a todos los seres vivos, implicados en la eterna lucha por la vida.[5]

Desde el origen de los organismos unicelulares primitivos, hace miles de millones de años, la vida en general ha sido una mezcla de mucha cooperación y limitada competencia entre las especies. El impulso por cooperar "predomina y tiene enorme importancia biológica" en el desarrollo social y biológico de todos los seres vivos. Las especies sobreviven gracias al continuo perfeccionamiento de su capacidad para la cooperación mutua. Por tanto, se puede afirmar que la ley básica de la vida es la cooperación.[6]

Los primeros organismos unicelulares requerían ciertos recursos para mantenerse vivos. Cuando los recursos eran adecuados, el número de organismos aumentaba de una generación a otra. Con la gradual evolución de los seres vivos, esos organismos se convirtieron en fuente de alimento para formas de vida más complejas a lo largo de la cadena alimentaria. Así, en el transcurso de millones y millones de años, se desarrolló una complicada red de interacción y competencia. Hoy tenemos millones de diferentes especies catalogadas, cada una con una ventaja única para competir por obtener los recursos que necesita. Cada segundo se extinguen millares de especies y surgen otros miles de ellas. ¿Qué explica tal abundancia?: la diversidad. Cuanto más rico sea el ambiente, tanto mayor será el número de variables potencialmente significativas que pueden proporcionar a cada especie una ventaja única. Sin embargo, cuanto más rico sea el ambiente, tanto mayor será el número de competidores y tanto más compleja será la competencia.



Ventana de conceptos

El principio de gause de la exclusión competitiva

Bruce Henderson[7] cuenta que, alrededor de 1934, el padre de la biología matemática, G. F. Gause, efectuó una serie de experimentos en los cuales colocaba colonias de animales microscópicos (protozoarios) del mismo género en un frasco con cierta cantidad de nutrientes. Si los animales eran de especies distintas, lograban sobrevivir y seguir vivos como grupo. Si eran de la misma especie no lo conseguían. Esa observación condujo al principio de Gause de la exclusión competitiva (proceso de competencia entre especies que se presenta cuando dos de ellas diferentes, o muchas muy semejantes, habitan en un mismo ambiente). Según este principio, dos especies que consiguen su sustento de manera idéntica no pueden coexistir; no pueden ocupar un mismo nicho durante mucho tiempo porque cuando compiten por un recurso esencial, una de ellas desbancará a la otra y prevalecerá, pues se adaptará mejor a ese hábitat. En ausencia de influencias compensatorias que permitan mantener un equilibrio estable, porque dan a cada una de las especies una ventaja en su propio territorio, solo una de las dos sobrevivirá.



Paseo virtual

Lea más sobre Gause:
http://www.ggause.com/Contgau.htm
http://www.ggause.com/gfg06.htm

El principio de Gause refuerza las ideas de Maturana y Verden-Zöller, quienes pensaban que la lucha entre el bien y el mal, y el vivir en constante agresión contra los otros, no es inherente a la naturaleza biológica de los seres humanos. La naturaleza del ser humano no es de pura bondad ni de pura maldad. La cuestión del bien y el mal no es biológica, sino cultural.[8]

Si consideramos la perspectiva de la competencia biológica, cabe decir que la competencia en los negocios sigue ese mismo modelo de cambios evolutivos graduales, pero con una diferencia: los estrategas de los negocios pueden usar la imaginación y la capacidad de raciocinio lógico, para acelerar los efectos de la competencia y la velocidad de los cambios. Moraleja de la historia: la imaginación y la lógica hacen posible la estrategia. Sin ellas los comportamientos y las tácticas únicamente serían intuitivos o resultado de reflejos condicionados. Sin embargo, la imaginación y la lógica solo son dos de los innumerables factores que determinan los desarreglos del equilibrio competitivo. La estrategia requiere comprender la compleja trama de la competencia natural.

En un planeta finito, con recursos finitos, los negocios no pueden crecer indefinidamente, pues los competidores, cuyo número es creciente, acaban por eliminarse unos a otros. Los más aptos sobreviven y prosperan hasta que expulsan a sus competidores o crecen más allá de lo que sus recursos permiten. En los negocios, como en la naturaleza, el principio de la exclusión competitiva de Gause permite comprender por qué los competidores que consiguen su sustento de manera idéntica no pueden coexistir ya que para poder asegurar una evolución sostenible, cada uno debe ser lo bastante diferente como para contar con una ventaja única. La competencia es una demostración de que las ventajas de uno sobre los demás son excluyentes. Las especies incluso pueden parecerse, pero son diferentes en el fondo.[9]

La competencia militar

La guerra fue el escenario donde nació el concepto “estrategia” tal como se entiende en la actualidad. Las constantes luchas y batallas a lo largo de los siglos provocaron que los militares empezaran a pensar seriamente antes de actuar. La conducción de las guerras comenzó a planearse con antelación. A través de los milenios, el concepto “estrategia” fue pasando por constantes afinaciones y nuevas interpretaciones en razón de sus aplicaciones en el ámbito militar.

Paseo virtual

Aprenda más sobre estrategias de guerra:
http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/awc-thry.htm

El autor del primer documento sobre asuntos de estrategia militar del que tengamos noticia fue Sun Tzu, un general y filósofo chino que sigue siendo admirado en la actualidad. Hace 2 500 años, Sun Tzu escribió un libro sobre el arte de la guerra, en el cual señala la importancia de la preparación de planes, la guerra efectiva, la espada envainada, las maniobras, la variación de tácticas, el ejército en marcha, el terreno, los puntos fuertes y débiles del enemigo y la organización del ejército. Sun Tzu decía que el orden y el desorden dependen de la organización, mientras que el valor y la cobardía de las circunstancias y la fuerza o la debilidad de la disposición.[10]

Estos tres pilares –la organización, las circunstancias y la disposición– también sientan las bases de la estrategia organizacional y su debida conjugación y aplicación dependen del trabajo del estratega. Este trabajo no se delega y representa el núcleo esencial de la responsabilidad total de la alta gerencia de la empresa. Las lecciones de Sun Tzu han generado versiones contemporáneas de muchos autores y consultores.[11] Su libro detalla los trece principios del arte de la guerra que a continuación se enumeran:

Información privilegiada

Principios de sun tzu para el arte de la guerra[12]

En razón a su gran visión como general en la antigua China, Sun Tzu mantiene su actualidad:

1. La mayor habilidad de un militar es conquistar a las tropas enemigas sin luchar.
2. Atente contra las reglas de la guerra. Si la proporción de sus fuerzas frente a las del enemigo es de diez a uno, haga que se rinda; si fueran de cinco a uno, atáquelo; si fueran el doble de numerosas, divida su ejército en dos: una mitad para atacar al enemigo por el frente y otra por la retaguardia; si él respondiera al ataque frontal, podría ser derrotado por la retaguardia; si respondiera por la retaguardia podría ser derrotado por el frente.
3. Prepare trampas para atraer al enemigo: muestre desorganización y derrótelo. Si las fuerzas del enemigo fueran superiores, evítelo. Si el adversario tiene un temperamento irascible, trate de irritarlo. Finja que está débil y él se volverá arrogante. Si estuviera tranquilo, no le dé sosiego. Si sus fuerzas están unidas, sepárelas. Atáquelo cuando muestre que no está preparado. Aparezca cuando no lo espere. Si el enemigo estuviera descansando, fustíguelo; si estuviera acampando, oblíguelo a moverse; si estuviera bien abastecido de provisiones, provoque que se muera de hambre. Aparezca en puntos donde el enemigo se deba encerrar para defenderse.
4. Cuando esté en terreno difícil, no acampe; en regiones donde se cruzan buenos caminos, únase a sus aliados. No se demore en posiciones peligrosamente aisladas. En situación de cerco, recurra a acciones hábiles. En una posición desesperada, debe luchar. Hay caminos que no deben ser recorridos y ciudades que no deben ser sitiadas. En terreno disperso, no luche. En terreno fácil, no se detenga. En terreno combatido, no ataque. En terreno abierto, no intente cerrar el camino del enemigo.
5. No avance, a no ser que vea alguna ventaja; no use sus tropas, a menos que pueda ganar algo; no luche, a menos que la posición sea crítica. Ningún dirigente debe colocar tropas en el campo tan solo para satisfacer su humor; ningún general debe trabar una batalla tan solo para vanagloriarse. En su debido tiempo, la ira se puede transformar en alegría; el aborrecimiento puede ir seguido de contentamiento. Sin embargo, un reino que ha sido destruido jamás podrá volver a existir; tampoco es posible resucitar a los muertos.

6. Si el enemigo está protegido por todos los puntos, prepárese para tal caso. La tarea de una operación militar es coincidir, disimuladamente, con las intenciones del enemigo. Llegar primero a donde él quiere, para anticipársele sutilmente. Mantener la disciplina y adaptarse al enemigo. Así, de entrada, usted será como una doncella a quien el enemigo le abre la puerta; a continuación, será un conejo suelto y el enemigo no podrá impedir que entre.

A partir de la recomendación de Sun Tzu de romper la resistencia del enemigo sin combatir, se puede establecer una dicotomía entre dos planteamientos de intervención: la estrategia directa y la indirecta.

1. *Estrategia directa o batalla:* Consiste en destruir las fuerzas militares del enemigo en combates, los cuales tienden a colocar frente a frente los puntos fuertes de ambos. Ganará el más fuerte, ganará el más astuto, el más veloz, el que cuente con mayor movilidad y flexibilidad.

   Aplicado al contexto de la competencia, cabe afirmar que la batalla (estrategia directa) simboliza el deseo de obtener una victoria decisiva por medio de un choque cuyo resultado será determinado por la fuerza. Específicamente en el ámbito de la estrategia de la empresa, el estilo directo de intervenir implica:
   a. Productos mejorados y, por lo mismo, más competitivos.
   b. Conquista de porciones del mercado de los competidores en los segmentos del mercado.
   c. Aprovechamiento más eficaz de los canales actuales de distribución.

2. *Estrategia indirecta o maniobra:* Tiene por objeto crear condiciones estratégicamente desfavorables para el adversario, el cual se verá obligado a renunciar al enfrentamiento y a asumir la derrota porque percibe que no tiene posibilidad alguna de triunfar. Al verse colocado en una posición de la que no podrá liberarse sin enormes costos, el adversario en lugar de reaccionar, desiste. La estrategia indirecta admite la posibilidad de lograr la derrota del enemigo por medio de procesos distintos a los que apuntan hacia la simple destrucción de sus fuerzas militares en el campo de batalla.

   En el ámbito de la estrategia empresarial, el estilo indirecto de intervenir implica la creación de productos radicalmente innovadores:
   a. En segmentos de mercado desocupados o inexplorados.
   b. Utilización de canales inusitados de distribución.
   c. Desarrollo de competencias tecnológicas que transfieran el lugar de la competencia a campos en los cuales la empresa posea una pericia difícilmente imitable.

Metafóricamente se trata de la aplicación de uno de los principios de Sun Tzu al contexto de los negocios: "Ganar antes de que comience la batalla".[13]

Sin embargo, cabe destacar que no existen estrategias perfectas o milagrosas. El estilo indirecto de intervenir no es necesariamente superior al estilo directo. Cuando los fabricantes japoneses de automóviles decidieron incursionar en el mercado europeo adoptaron un abordaje directo y conquistaron porciones de mercado con productos más competitivos. En el fondo, aceptaron el combate, apostando a la calidad y al desempeño. En cambio, Sony, Intel, Dell y muchas otras empresas adoptaron un estilo indirecto de vencer sin combatir, y crearon productos radicalmente innovadores (Sony), desarrollaron competencias absolutamente distintivas (Intel) o utilizaron un nuevo canal de distribución que permitió quitar las posiciones que ocupaban los adversarios (Dell).

Información privilegiada

El libro de los cinco anillos de Musashi

En el siglo XVII, Miyamoto Musashi (1584-1640), conocido por los japoneses como el Santo de la Espada, escribió un libro sobre el Kendo (Camino de la Espada), arte cultivado por los samuráis sobre el combate cuerpo a cuerpo. En *El libro de los cinco anillos,* de su autoría, describe el camino de la estrategia en cinco capítulos que versan sobre la tierra, el agua, el fuego, la tradición (viento) y la nada. Musashi presenta algunas enseñanzas que las artes marciales proporcionan a las personas, porque aguzan la sensibilidad y perfeccionan la percepción. Aconseja que se procure entrever cosas que no se pueden ver, por cuanto pasamos la vida sin percibir lo que sucede a nuestro alrededor. Hay una tercera visión, un tercer ojo, una percepción extra que, si no es entrenada para que sienta o perciba, se atrofia. La impresión inicial que produce el Santo de la Espada es la de un guerrero feroz, bárbaro e inhumano. Pero con un poco más de atención, sobresale el ideal ético, la grandeza de la solidaridad y la fuerza de carácter. Sus consejos más importantes para el estratega son:

- Estudie las cosas menores y las mayores, las cosas más superficiales y las más profundas. Todo tiene su valor.
- El estratega transforma las cosas pequeñas en cosas grandes; como la construcción de un gran Buda a partir de un modelo pequeñito.
- El principio de la estrategia es: si se comprende una cosa, se conocen 10 000 cosas. No es difícil manejar una espada con una de las manos; el camino del aprendizaje de esa técnica consiste en entrenar con dos espadas largas, una en cada mano. Al principio todo parecerá difícil, pero al principio todo es difícil.
- Usted no debe copiar a otros y sí debe usar las armas que sabe manejar con excelencia.
- El camino de la estrategia es:
  1. No piense con deshonestidad.
  2. El camino está en el entrenamiento.
  3. Establezca contacto con todas las artes.

4. Conozca el camino de todas las profesiones.
5. Aprenda a distinguir las ganancias de las pérdidas en los asuntos materiales.
6. Desarrolle un juicio intuitivo y comprenda todo.
7. Perciba las cosas que no se pueden ver.
8. Preste atención incluso a aquello que carece de importancia.
9. No haga cosas que no sirvan de nada.

- En la estrategia es importante ver las cosas distantes como si estuviesen próximas y tener una visión distante de las cosas próximas.
- Acorrale al adversario del encuentro en lugares incómodos y haga todo lo posible por mantenerlo a un lado ante obstáculos incómodos.
- No siempre tiene valor ser el primero en atacar, pero si el enemigo ataca primero, usted puede invertir la situación. En estrategia, gana quien sorprende al enemigo.
- Piense siempre en cruzar un riachuelo en el punto más propicio. Para llegar a él es preciso tener paciencia. Al final, paso a paso, se recorre un camino de 1000 kilómetros. Cruzar el riachuelo significa atacar el punto vulnerable del adversario y colocarse en posición ventajosa.
- Haga patente su entera calma; el enemigo se sorprenderá ante ella y se relajará. Cuando perciba que su espíritu feroz ha pasado, aniquílelo, atacando violentamente.
- Con ánimo tranquilo, acumule experiencia día a día, hora tras hora. Pula su mente y corazón y profundice en la percepción y la vista.

Paseo virtual

Lea más sobre Miyamoto Musashi y El *libro de los cinco anillos*:
http://www.musashijapan.com/ http://www.niten.org.br/miyamoto_musashi.htm

Hart subraya que la estrategia es el arte de utilizar las fuerzas militares para alcanzar los objetivos fijados por la política.[14] Decía que la batalla de Waterloo en la cual fue vencido Napoleón, no fue ganada por el rector de la Universidad de Elton, aun cuando Wellington haya sido su discípulo más fiel. En realidad no se trata de enseñar estrategia, sino de dar forma explícita a la metodología para pensar de manera estratégica. Para Levy,[15] la estrategia no se enseña, se explica y se incorpora al pensamiento. Es una especie de conocimiento tácito y no siempre implícito.

Detrás de las victorias de Alejandro Magno se percibe la presencia de Aristóteles, su preceptor, aun cuando sea difícil explicar cómo aplicó concretamente sus enseñanzas en la batalla de Arbella,[16] pues la estrategia es exactamente una noción conceptual y compleja sobre cómo maniobrar en un escenario dinámico de acciones y reacciones, donde los autores piensan, actúan y toman decisiones en todo momento, cambian incesantemente de comportamiento y contribuyen a aumentar la incertidumbre y la imposibilidad de prever.

Según Beaufre,[17] la idea de Hart de que la estrategia es un arte militar se podría especificar con base en sus elementos: la táctica y la logística. La táctica es el arte de utilizar las armas en el combate con el objeto de obtener su mejor rendimiento. La logística es la ciencia de los movimientos y los reabastecimientos. Las dos se refieren a la combinación de cosas materiales y presentan un carácter científico concreto que las hace bastante análogas al arte del ingeniero.[18]

Si la estrategia no es táctica ni logística, entonces ¿qué es? Para Napoleón, la estrategia es "la parte divina" que se contrapone a la "combinación de las cosas materiales".[19] De ahí a considerar que el estratega tiene la estrella del genio solo hay un paso. En realidad, la genialidad muchas veces no pasa de ser una enorme paciencia e intuición. Divina o no, la estrategia debe ser pensada y fundamentada en la razón.

Para Foch[20] la esencia de la estrategia es el arte que permite, independientemente de cualquier técnica, dominar los problemas planteados en un duelo cualquiera, precisamente para permitir que se utilicen las técnicas con el máximo de eficacia. Así, pues, es el arte de la dialéctica de las fuerzas, o más bien, el arte de la dialéctica de las voluntades que emplea la fuerza para resolver el conflicto entre las partes.[21]

A principios del siglo XIX, Carl von Clausewitz (1780-1831), militar prusiano y director de la Academia Militar de Berlín, revolucionó la estrategia militar de su época al hacer énfasis en que la táctica implica el uso de fuerzas armadas en un enfrentamiento, mientras que la estrategia utiliza los enfrentamientos con el propósito de guerra.[22] Para Clausewitz, la base de la guerra, así como de cualquier hecho competitivo, está compuesta por tres pilares: el raciocinio puro, la pasión y el odio, como elementos que motivan y movilizan, y la incertidumbre y la suerte propias de las vicisitudes del juego con el que se enfrentan los ejércitos en sus operaciones o los grupos que compiten.

La pasión, el odio, la incertidumbre y la suerte pertenecen al universo de los sentimientos y las emociones –del arte– y no al universo de la racionalidad fría. Como explicó Tucídides[23], hace mucho tiempo, en su *Historia de la guerra del Peloponeso*, las tres razones que pueden originar la guerra son el miedo, el interés y el prestigio o la reputación. Tres motivos de los cuales solo uno –el interés– está en el campo de la racionalidad, en cuanto al cálculo de las ganancias y las pérdidas, los beneficios y los costos, las ventajas y las desventajas, mientras que el miedo y la reputación revelan el dominio de los sentimientos más que de la razón.

Información privilegiada

Extractos de *La guerra* de Von Clausewitz

Clausewitz es reverenciado por los estrategas que encuentran en la estrategia militar las enseñanzas para la estrategia organizacional. Clausewitz dice:

1. La guerra es la continuación de la política por otros medios.

2. La guerra es un acto de violencia con el cual pretendemos obligar al oponente a obedecer nuestra voluntad.
3. El objetivo de toda acción de guerra es desarmar al enemigo y, para derrotarlo, es necesario emplear todos los esfuerzos en proporción con su poder de resistencia.
4. La destrucción del enemigo es el fin natural del acto de guerra.
5. Solo las batallas grandes y generalizadas pueden producir grandes resultados.
6. La estrategia determina el momento y el lugar donde se debe lidiar la batalla, así como la fuerza numérica para hacerlo.
7. La mejor estrategia es ser siempre muy fuerte en un punto decisivo, el primero en un sentido general. Por tanto, más allá de la energía que crea el ejército y el trabajo que no siempre es realizado por el general, no existe ley de la estrategia más imperativa o simple que la de mantener a las fuerzas concentradas.
8. Desde el conductor de transportes y el tamborilero hasta el general, la osadía es la más noble de las virtudes, el acero auténtico que proporciona al arma su filo y su brillo.

Paseo virtual

Lea más sobre Von Clausewitz y sus principios aplicados a los estudios estratégicos del mundo contemporáneo en:
http://www.esg.br/publicacoes/artigos/a042.html
http://www.politics.ox.ac.uk/events/archives/tt05_clausewitz.asp
http://www.clausewitz.com/CWZHOME/CWBASE.htm

La experiencia militar en situaciones de guerra fue la base del desarrollo de nuevas ideas en la administración. La terminología estratégica militar se empezó a adaptar a los negocios de las organizaciones después de la Revolución Industrial, a partir de mediados del siglo XIX, y tuvo su época dorada en el transcurso del siglo XX, cuando las empresas empezaron a utilizar con mayor frecuencia los conceptos militares de la estrategia en sus operaciones comerciales.[24]



Banco de ideas

Las orientaciones del manual del campo de guerra del ejército estadounidense

Si Sun Tzu definió tan solo 13 principios en su *Arte de la guerra*, y Napoleón[25] enumeró 115 máximas[26] en la Guerra Civil de Estados Unidos, el general Nathan Bedford Forrest[27] propuso solo un principio: "Sea el primero y con toda la fuerza" (*Get there firstest with the mostest)*. El Manual del campo de guerra del ejército de Estados Unidos (*United States Army Field Manual*, FM3) para las operaciones militares (Military Operations) (secciones 4-32 a 4-39) utiliza algunos consejos fundamentales comunes a la mayoría de esos principios. A saber:

1. *Objetivo*: Dirija sus operaciones en función de un objetivo claramente definido, decisivo y alcanzable.
2. *Ofensiva:* Dimensione, mantenga y explore la ofensiva.
3. *Unidad de mando:* Para todo objetivo asegure la unión de los esfuerzos bajo un mismo comandante.
4. *Masificación:* Concentre la fuerza del combate en el lugar y el momento decisivos.
5. *Economía de fuerza:* Asigne la fuerza de combate mínima esencial a los esfuerzos secundarios.
6. *Maniobra:* Coloque al enemigo en una posición de desventaja, por medio de la aplicación flexible de la fuerza de combate.
7. *Sorpresa:* Ataque al enemigo cuando este se encuentre desprevenido.
8. *Seguridad:* Nunca permita que el enemigo obtenga una ventaja inesperada.
9. *Sencillez:* Prepare planes claros, concisos y simples para asegurar que sean entendidos cabalmente.

En la década de 1980 se reconoció que el estudio de la estrategia militar ofrecía un vasto conocimiento construido a lo largo de cientos de años y que había sido poco analizado. Este reconocimiento despertó un gran interés por los libros que abordaban la estrategia militar, convirtiéndolos en éxitos inmediatos entre los estrategas de las organizaciones. Además de los libros antes mencionados, como el *Arte de la guerra*, de Sun Tzu, *Sobre la guerra,* de Clausewitz, *El libro rojo* de Mao Tse-Tung fue un gran éxito en esa década. Sun Tzu legó el aspecto táctico de la estrategia, Clausewitz la dinámica y la imposibilidad de prever la estrategia militar y Mao Tse-Tung aportó los principios de la guerra de guerrilla. Por su parte, Philip Kotler defiende el planteamiento de las estrategias de guerra aplicadas a los planes de *marketing*.



Banco de ideas

Las estrategias de guerra aplicadas a los negocios

Existen cuatro estrategias de guerra en los negocios:[28]

1. *Estrategias ofensivas*: Ideadas para alcanzar objetivos por encima del objetivo de los competidores; por ejemplo, ganar participación de mercado, conquistar a clientes estratégicos o actuar en segmentos de gran margen.
2. *Estrategias de defensa*: Ideadas para proteger posiciones de porciones de mercado, utilidades, posicionamiento de marca.
3. *Estrategias para flanquear*: Ideadas para evitar el enfrentamiento; por ejemplo, actuar en segmentos sin competidores, campañas de comunicación que no incitan ni estimulan a los competidores.
4. *Estrategias de guerrilla*: Ideadas para debilitar a los competidores por medio de pequeñas ofensivas en sus puntos o momentos débiles; por ejemplo, promociones sorpresa o anticipación del lanzamiento de productos.

Al final de cuentas, ¿el mundo de los negocios puede ser una metáfora de la guerra? Toda organización enfrenta diversos ejércitos (competidores) en el campo de batalla (mercado) con sus armas (productos y servicios) y estrategias (planes de negocios). La intensidad de la competencia tiende a la estimulación. Además de los rápidos cambios en el entorno, que presionan a las organizaciones para tomar decisiones estratégicas, el hecho es que la disputa por el mismo consumidor, la proliferación de productos análogos (no diferenciados), el creciente poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de que aparezcan nuevos competidores (entrantes) o de productos sustitutos, provocan que la disputa competitiva sea más que una simple metáfora. La crónica de los embates comerciales entre empresas contiene muchos ejemplos fascinantes de acciones osadas, astucia, raciocinio estratégico y dedicación.[29]

El antiguo concepto militar "estrategia" se define como "la aplicación de fuerzas a gran escala contra un enemigo". En términos organizacionales, la "estrategia" es "la movilización de todos los recursos de la organización, con miras a alcanzar objetivos de largo plazo". La táctica es un esquema específico para emplear los recursos dentro de una estrategia general. En el plano militar, la movilización de una tropa es una táctica dentro de una estrategia más amplia. En términos organizacionales, la táctica se refiere a un componente de la organización (cada departamento o unidad, de forma aislada) y trata de alcanzar objetivos departamentales. El plan administrativo, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones son planes tácticos dentro de una estrategia global de largo plazo. Una guerra requiere una o varias estrategias; cada estrategia necesita de multitud de medidas tácticas o acciones. La planeación quinquenal de la empresa demanda una estrategia a la que vayan ligados los planes tácticos de cada año, comprendido en ese periodo.[30]

Así:[31]

1. La estrategia está compuesta por varias tácticas simultáneas e integradas entre sí.
2. La implementación o ejecución de la estrategia, necesita contar con muchas tácticas que se suceden de forma ordenada en el tiempo.
3. La estrategia es definida por la dirección general, mientras que la táctica es responsabilidad del gerente de cada departamento o unidad organizacional.

Sin embargo, los negocios no se pueden confundir con la guerra. La declaración ocasional en contrario, que tiene por objeto destacar el fragor de la batalla en la competencia empresarial, simplemente busca un efecto sensacionalista. Los negocios y la guerra tienen tal vez elementos en común, pero en esencia siempre serán distintos, debido a la naturaleza diversa e irreconciliable de las fuerzas que les dan origen y de sus resultados. Es imposible concebir las actividades de las organizaciones sin que creen valor para beneficio de la sociedad, sin que tengan la intención de servir al cliente o sin que las personas que forman parte de ellas deseen involucrarse de forma productiva.

En un artículo de *Harvard Business Review*, Moore[32] expuso el concepto de la "competencia" como "un sistema ecológico por medio del cual las interacciones en los mercados llevan de manera natural a una estabilidad ecológica de largo plazo". Al final de la década de 1990, las estrategias inspiradas en la guerra parecían menos apropiadas que las estrategias para la no confrontación.



Ventana de conceptos

Cómo es la nueva guerra[33]

En una serie de artículos de *HSM Management*, Fuller explica que antiguamente, en la guerra, ganar todas las batallas significaba ganar la guerra, tanto en el caso de las fuerzas armadas como en el de las empresas. Dice que en las empresas bastaba con seguir un modelo burocrático y dividido en compartimentos. No importaba que las piezas de la empresa y las de la estrategia estuvieran separadas. No importaba que el personal de la línea del frente estuviese separado del *staff*. Tampoco importaba que la investigación de mercado no tuviese nada que ver con el posicionamiento del producto.

Hoy, todo eso importa. Las empresas que descomponen las partes de su estrategia en proyectos separados y se los entregan a empleados distintos en lugares diferentes van al fracaso. Ya no funciona más el modelo en que las personas nunca voltean a mirar a otras ni trabajan juntas; lo actual es contratar, promover, motivar y recompensar de modo que se propicia la empatía, la confianza y la colaboración grupal.

En la guerra de Vietnam, Estados Unidos ganó todas las batallas pero perdió la guerra. Los informes muestran que la derrota se debió a que no tuvo una estrategia unificada ni una definición clara de la victoria.

Años después, las empresas también tuvieron su Vietnam. En la década de 1980, enfrentaron la agilidad de los competidores, lucharon contra guerrillas y sufrieron pérdidas. Como el Pentágono, las compañías tradicionales aprendieron la lección recorriendo el camino más difícil.

La competencia política

Además de la competencia militar, la política también ha inspirado a los estrategas. Guerra, deporte y poder casi siempre entrecruzan sus influencias en la estrategia organizacional. El juego por el poder que implica la política, por lo general, esconde una batalla, frontal u oculta entre bastidores, que se asemeja a un combate militar.



Información privilegiada

El príncipe de maquiavelo, una obra clásica de la estrategia política

Nicolás Maquiavelo (1469-1527), filósofo, político italiano, considerado el padre de la ciencia política, publicó su libro *El*

príncipe en 1512, como ideario para César Borgia, duque Valentino de Florencia. Su objetivo era inspirar la imagen de un líder político audaz, cruel, frío y armado de cualidades políticas. Este texto –del que presentamos algunos extractos– es un análisis realista del ejercicio del poder político y explica cómo adquirir y ejercer el poder de forma efectiva:

1. Nada es más difícil de hacer, más problemático de alcanzar ni más peligroso de manejar que ser el introductor de un nuevo orden de cosas, porque quien lo hace tendrá por enemigos a todos aquellos que se beneficiaron con el antiguo orden, y por tímidos defensores a todos aquellos que se beneficiarán de las nuevas instituciones.
2. La naturaleza de los pueblos es variable, y si bien es fácil persuadirlos de una cosa, es difícil afirmarlos en esa convicción.
3. Las crueldades deben ser ejercidas una sola vez porque es necesario garantizar su efecto, pero después no se debe insistir en ellas, para que rindan la utilidad máxima posible para los súbditos. Se deben evitar las crueldades, ya que si bien al principio son pocas, tienden a crecer con el tiempo en vez de extinguirse.
4. El conquistador debe analizar todas las ofensas que debe hacer, para perpetrarlas todas de una sola vez y no tener que repetirlas todos los días. Al no repetirlas puede imbuir confianza en los hombres y ganar su apoyo en razón de los beneficios.
5. Quien llega al principado con ayuda de los grandes, se mantiene con más dificultad que quien se convierte en príncipe con la ayuda de todo el pueblo, porque el primero se ve rodeado de muchos que parecen ser sus iguales y, por eso, no puede mandarlos ni manejarlos a su modo, pero quien llega al principado con el favor del pueblo se encuentra solo y no tiene en su derredor a muchas personas que no estén dispuestas a obedecerle.
6. Un príncipe sabio debe encontrar la manera de hacer que sus ciudadanos siempre tengan necesidad del Estado y de él; así, ellos siempre le serán fieles.
7. Un príncipe jamás debe dejar a un lado la idea de hacer la guerra, y en tiempos de paz, incluso debe pensar más en ella que durante la guerra.
8. El príncipe debe ser ponderado en sus pensamientos y acciones y debe proceder de forma equilibrada, con prudencia y humanidad, para que el exceso de confianza no lo vuelva incauto ni la exagerada desconfianza le haga intolerable.
9. Cuando se tiene que desistir de alguna de las dos, es mucho más seguro ser temido que ser amado.
10. Las amistades que se obtienen mediante un pago, y no con grandeza y nobleza de ánimo, se compran pero no se poseen y, en su debido tiempo, no se podrán usar.
11. Un príncipe debe saber cómo usar la naturaleza animal; debe escoger a la zorra y al león, pues el león no se defiende de las trampas ni la zorra de los lobos. Por tanto, debe ser zorra para conocer las trampas y león para aterrorizar a los lobos.
12. No es necesario tener todas las cualidades, pero es imprescindible que parezca que se tienen.
13. Debe parecer y ser clemente, fiel, humano, íntegro y religioso, pero con la condición de tener un ánimo dispuesto a volverse lo contrario.
14. Al final, lo que cuenta son los resultados. Los fines justifican los medios. Así, el príncipe debe tener cuidado de vencer y de mantener el Estado: todos siempre alabarán y considerarán honrosos los medios, porque el pueblo siempre se fija en las apariencias y en el resultado de las cosas, y en el mundo no hay senado o pueblo; la minoría no tiene lugar cuando la mayoría tiene dónde apoyarse.
15. Por tanto, un príncipe prudente debe escoger a hombres sabios y concederles, únicamente a ellos, el libre arbitrio para decirle la verdad, y solo sobre las cosas que pregunte el príncipe, pero sobre nada más. También debe preguntar mucho y, después, escuchar con paciencia la verdad sobre las cosas que ha preguntado.

Guardando sus debidas proporciones éticas, algunas recomendaciones de *El príncipe* se mantienen actuales además de que tiene una profunda influencia en la historia política y en el pensamiento estratégico moderno.

El estudio de la competencia política contiene enseñanzas para los estrategas de negocios. Se pueden obtener muchas ventajas competitivas mediante la aplicación de estrategias políticas apropiadas. El proceso para la elección del modelo de transmisión de la televisión digital en Brasil ofrece un buen ejemplo de la manera en que las organizaciones tratan de influir en el proceso mediante el concepto de la competencia política.[34] No cabe duda de que la conquista de nuevos espacios de mercado es resultado de estrategias superiores y que eso solo se puede conseguir con profesionales decididos, comprometidos y bien capacitados, tal como en la política.

Los estructuralistas[35] sugieren que la estrategia no es producto de un único arquitecto, ni de un equipo homogéneo, sino resultado de la acción de varios agentes y de alianzas de agentes que se disputan el poder porque persiguen sus propios intereses y agendas. Además, los grupos de subordinados pueden participar en los procesos para determinar las estrategias y distorsionarlos.

En el fondo, la estrategia permite hacer un mapa de la estructura de poder que existe en la organización. Para los estructuralistas, la estrategia es función de la política organizacional, por las siguientes razones:[36]

1. Las organizaciones son alianzas de varios individuos y grupos de interés (*stakeholders*).
2. Existen diferencias duraderas entre los miembros de las alianzas en relación con sus valores, creencias, informaciones, intereses y percepciones de la realidad. Cada miembro tiene diferentes intereses en la organización.
3. La mayor parte de las decisiones importantes implica la asignación y la aplicación de recursos escasos; quien obtenga los medios y los recursos necesarios para poder funcionar tendrá más poder dentro de la organización.
4. Los recursos escasos y las diferencias duraderas colocan el conflicto en un lugar central dentro de la dinámica organizacional y hacen que el poder sea el recurso

más importante. La estrategia pasa a ser un medio para lidiar con conflictos internos y externos porque los atenúa o los convierte en acciones de provecho mutuo.

5. Las metas y las decisiones surgen de trueques, negociaciones y maniobras entre los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) que buscan posiciones.

La competencia deportiva

Desde las olimpíadas en la antigua Grecia, la historia de la humanidad registra innumerables momentos en los cuales la competencia deportiva representó un conjunto de conceptos, ideas y prácticas capaces de mejorar la calidad de vida del hombre y de hacerlo más fuerte y poderoso. En la época de los primeros juegos olímpicos, los gimnasios se convirtieron en puntos de encuentro en los que se discutía el principio de todas las cosas.

Las primeras experiencias que remiten a las olimpiadas en la antigua Grecia evolucionaron, para pasar de la consideración religiosa a la tecnológica y a la científica. En Roma se creó el arte del espectáculo circense y el derecho a la competencia libre: ya no era necesario nacer griego para competir en Olimpia. La Edad Media trajo una novedad en materia deportiva: la introducción del caballo en la competencia, y además se fueron creando recursos para evitar el fin trágico (por ejemplo, armas sin punta ni filo); en los tiempos modernos, se incorporan al escenario deportivo algunos elementos externos, como empresarios, políticos, medios de publicidad e intermediarios de toda suerte, que cambian la pureza helénica del deporte. En realidad, el atleta de hoy tiene que compartir el podio con muchos otros.

El juego se basa en tres elementos: los jugadores, las reglas y la persecución de resultados.

1. *Los jugadores*: Los tres elementos expresan ampliamente las necesidad que tiene el individuo de vivir en sociedad donde hay reglas, de explorar/conocer (actuar en el medio) y de vencer (alcanzar metas). Más allá del factor individual, el juego ofrece la posibilidad de ampliar las relaciones interpersonales, pues permite desarrollar los talentos y ponerlos a disposición de los otros, además de propiciar la unión entre los integrantes del grupo, y proporcionar la vivencia de una dinámica colectiva.
2. *Reglas:* Corresponden a la orientación con una lógica propia que crea un orden absoluto. Todos, desde la estrella hasta el aprendiz, son regidos por las mismas reglas; esa concepción refleja que la victoria depende del desempeño. Al considerar que las normas son elementos inherentes al orden del juego, el atleta se verá impulsado a hacer esfuerzos para alcanzar su ideal. En este punto, el desempeño extremo no será suficiente si él no sabe lo que puede y lo que no puede hacer. La importancia de las reglas radica en que incluyen al individuo; ya no expresan tan solo un orden externo, sino también uno interno que le llevará a sus límites, pues el atleta sabe hasta dónde puede llegar.
3. *Persecución de resultados:* Pone a prueba y revela el carácter del combatiente. Así, es un elemento que imprime al juego cierto contenido ético. Sin embargo, el atleta, que siempre debe tratar de ganar, se debe mantener dentro de las reglas. La impulsividad y la actuación no pensada denuncian a una persona que no tiene control frente a la tensión del momento.

La competencia deportiva tiene en sí tres fundamentos básicos: la estrategia del juego, el movimiento y la agonística.[37]

1. *Estrategia de juego*: En su aspecto esencial, es un acto libre, que se ejecuta y siente como si estuviera situado fuera de la vida cotidiana, pero que compromete al jugador a identificar los resultados esperados y a elaborar acciones definidas en función de esos resultados.[38]
2. *Movimiento*: Se entiende como elemento vivo de la personalidad; una acción, intencional o involuntaria, que parte de una premisa neurológica que reúne fuerza, energía, ritmo, duración, coordinación, etcétera. La sintonía de lo mental con lo corporal define el desempeño del atleta durante una competencia. En cuanto elemento deportivo, dos aspectos influyen en el movimiento: el control emocional y la motivación.
3. *Agonística*: Se refiere al impulso psicológico de luchar, a toda la agresividad competitiva inconsciente. En la concepción de la agonística queda claro el afán de triunfo y de lucha que emana de las capas profundas de la psique humana, y que la lucha, incluso sin triunfo, será gratificante, aun cuando el *impulso* de la victoria sea el impulso principal. Los elementos básicos de la agonística son: la agresividad, la tensión, la supercompensación y el exhibicionismo.
   a. *Agresividad*: Parece concentrar, dentro de estos factores, todas las propuestas del ímpetu deportivo que busca el desafío. La agresividad, evidente a los ojos de los espectadores, se entiende no solo como violencia, sino también como garra; jugar poniendo el "corazón". Los profesionales la retratan como un "impulso para la realización".
   b. *Tensión*: Representa la actitud combativa del guerrero durante la batalla. El estado de alerta, mayor o menor, en que se pone el deportista frente a un desafío preeminente.
   c. *Supercompensación*: Se establece en el deporte como un mecanismo de defensa que brinda al individuo cierto prestigio personal, en contraposición a un probable sentimiento de inferioridad. Como la actividad deportiva también es un acto de creación, el atleta puede encontrar en el desempeño de su misión el instrumento que le permitirá superar el estado conflictivo, ya sea mediante la misma actividad lúdica (el juego), tan gratificante psicológicamen-

te, o por la afirmación que resulta del reconocimiento de sus cualidades, de la excelencia de sus aptitudes.

d. *Exhibicionismo*: Conlleva la necesidad constante del individuo de mostrarse en público, por lo que es y por lo que sabe hacer. El exhibicionismo es una manifestación secundaria que encauza el narcisismo hacia la creatividad motriz.

La caracterización del hombre no como *homo sapiens* (hombre sabio) ni como *homo faber* (hombre hacedor), sino como *homo ludens* (hombre jugador), tal vez represente la verdadera condición humana dentro del gran torneo que es la vida real. Muchos competidores convierten su quehacer social y profesional cotidiano en un desafío o un obstáculo que debe ser superado con lucha, sudor y perseverancia. En esas condiciones, cada uno se expresa de determinada forma o con cierta propensión, y convierte el juego en algo más que un conjunto de reglas, en una manera de vivir; vivir a través de la acción, el movimiento y la expresión.

Desde la perspectiva del deporte, Henderson señala que los elementos básicos de la competencia estratégica son:[39]

1. Capacidad para comprender el comportamiento competitivo como un sistema en el cual los competidores, los clientes, el dinero, las personas y los recursos interactúan continuamente.
2. Capacidad para predecir cómo el movimiento estratégico dado de una parte alterará el equilibrio de la competencia.
3. Recursos que se puedan invertir permanentemente en nuevos usos, aun cuando sus consecuentes beneficios solo se presenten a largo plazo.
4. Capacidad para prever riesgos y ganancias con exactitud y certeza suficientes, como para justificar la inversión correspondiente.
5. Disposición para actuar.



Ventana de conceptos

La competencia estratégica según la teoría matemática

La teoría de los juegos es una rama de las matemáticas aplicadas que estudia situaciones estratégicas cuando grupos de individuos u organizaciones independientes (jugadores), cuyas decisiones influyen en los otros, optan por diferentes acciones en un intento por mejorar su rendimiento.[40] Es una de las principales técnicas de la investigación de operaciones que desarrolló la teoría matemática; y procura encontrar estrategias racionales en situaciones donde el resultado no solo depende de la estrategia propia de un agente y de las condiciones del mercado, sino también de las estrategias que elijan otros agentes, que posiblemente tienen estrategias diferentes u objetivos comunes. Se aplica a conflictos (juegos) que implican un conflicto de intereses entre dos o más competidores, en el que cada jugador puede emprender diversas acciones posibles, delimitadas por las reglas del juego.[41]

En otras palabras, la teoría de los juegos estudia los comportamientos óptimos que se eligen cuando el costo-beneficio de cada opción no es fijo, sino que depende, sobre todo, de las elecciones de los otros individuos.

Esbozar las ideas, perseverar en los pensamientos, resistir la fatiga de lo cotidiano, aprender de los errores con el entrenamiento de la vida, aprender a perder en el día a día, controlar las propias tensiones, estar dispuesto a aprovechar las oportunidades de la vida, y en fin, conseguir relajarse después de un día de victoria parecen ser aspectos que hacen que la metáfora de la competencia deportiva sea apropiada para la conducción estratégica de los negocios.

Evolución del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender. Se trata de algo que no se transfiere a otros y que hasta se puede explicar, pero que no siempre se puede enseñar con precisión y detalle, en razón a su fuerte característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad y ambigüedad, en el espacio y en el tiempo. Por tanto, el pensamiento estratégico puede ser definido, ya sea como la forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, o como la manera de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. Se presenta de diversas formas, en distintas situaciones; y algunos niveles de pensamiento estratégico resultan más eficaces en diferentes ambientes y culturas corporativas.[42] En todo caso, el pensamiento estratégico permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgos que se deben evitar.

De Geus[43] destaca que el propósito del pensamiento estratégico no es tan solo elaborar planes, sino además cambiar los modelos mentales de quienes toman decisiones. Según él, el proceso de la planeación estratégica facilita el ejercicio del pensamiento estratégico y también tiene la facultad de armonizar la visión del mundo de sus participantes.

En su evolución, en cada época, el pensamiento estratégico produjo los conceptos, las prácticas y las herramientas apropiados que correspondieron a los cambios ocurridos en ese contexto.

Los primeros pasos del pensamiento estratégico

Hasta el siglo XIX, la aplicación del pensamiento estratégico era bastante limitada. Con excepción de los sectores de *commodities*, donde ya se actuaba en el contexto del comercio internacional, las empresas no tenían incentivo alguno para crecer y contaban con el mínimo posible de capital fijo. A mediados del siglo XVIII, Adam Smith[44] ya había introducido su expresión “la mano invisible del mercado”, refiriéndose a determinado orden que resultaba de la interacción de los individuos en una economía de mercado, a pesar de que no existiera una entidad que coordinara el interés comunitario, como si hubiese una “mano invisible” que los orientase.

A finales del siglo XIX surge (en Estados Unidos y después en Europa) un nuevo tipo de empresa, integrada de forma vertical y compuesta por muchas divisiones, la cual desarrolló técnicas para coordinar todas las funciones, a partir de una nueva estructura jerárquica, e invirtió enormemente en los procesos de fabricación y *marketing*. Con el tiempo el entorno competitivo donde prevalecía la metáfora de la “Mano invisible” abrió el camino para el concepto la “mano visible” de los profesionales, acuñado por el historiador Alfred D. Chandler Jr.[45]

La influencia de la Segunda Guerra Mundial

Durante la Segunda Guerra Mundial, el pensamiento estratégico fue una exigencia para enfrentar acciones bélicas arriesgadas e imprevistas. El problema de la asignación de los recursos limitados en una economía de guerra incentivó el desarrollo de innovaciones en la ciencia de la administración. Las nuevas técnicas operacionales, como la programación lineal, permitieron que las metodologías del análisis cuantitativo fueran aplicadas en los procesos formales de la planeación estratégica. El concepto de “curva de aprendizaje”, surgido de forma explícita en medio de los preparativos para la Guerra Mundial, se convirtió en una herramienta importante de la planeación estratégica.

Apunte competitivo

Curva de aprendizaje

La curva de aprendizaje fue descubierta en el sector de la aviación militar, en la década de 1920, cuando se percibió que los costos directos de la mano de obra tendían a decrecer en un porcentaje constante, a medida que la cantidad acumulada de aviones producidos se duplicaba. El aprendizaje mejoraba increíblemente la productividad.

La competencia distinta fue otro concepto tomado del sector militar y llevado a los negocios. Después de la Segunda Guerra Mundial, las tres fuerzas militares de Estados Unidos debatían acerca de cuál sería la mejor estructura organizacional para asegurar la competitividad en las fuerzas naval, aérea y armada, al mismo tiempo que preservaba la integración estratégica y táctica. El sociólogo Philip Selznick[46] reconoció que la Marina era la que detentaba los valores institucionales y que, por lo mismo, se destacaba en sus servicios. Se veía a los marinos como una fuerza capacitada en aspectos tecnológicos, mientras que los soldados del ejército eran considerados como mano de obra. La Marina estaba consciente de que poseía “competencias distintas”, concepto que influyó en las estrategias de las organizaciones en general.[47]

El avance del pensamiento estratégico después de terminada la Segunda Guerra Mundial permaneció estancado durante algún tiempo, pues la destrucción ocurrida en tiempos de guerra llevó a un exceso en la demanda reprimida, la cual fue atendida por las empresas en un contexto de competencia limitada. Además, durante la guerra, las grandes multinacionales europeas se redujeron o simplemente desaparecieron, dejando el campo libre a las empresas estadounidenses.

La estrategia como forma de adecuación y adaptación

A finales de la década de 1940 y principios de la de 1950, Peter Drucker[48] afirmaba que la teoría económica trataba a los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de cualquier individuo u organización. Argumentaba que el propósito del estratega era llevar a su organización a través de los cambios del ambiente económico, reduciendo las limitaciones impuestas por las circunstancias. Esa percepción fue la base para que se desarrollara el pensamiento estratégico según el cual, al usar conscientemente una planeación formal, una organización ejercería cierto grado de control positivo sobre las fuerzas del mercado.

Bain[49] presentó un paradigma de estructura-conducta-desempeño, que se centraba principalmente en el efecto que la estructura del contexto de negocios tenía en el desempeño de las organizaciones.

En aquellos años, la estrategia organizacional se relacionaba con los principios de adaptación, lo cual presuponía una adaptación al ambiente, a efecto de adquirir una posición dominante y de defensa. En realidad, el enfoque que consideraba el entorno externo como factor primario para indicar las estrategias que las organizaciones deberían elaborar para prosperar marcó con fuerza el pensamiento estratégico durante más de 20 años, hasta el inicio de la década de 1990. Se conoció como “enfoque o modelo de la organización sectorial”, según lo ilustra el cuadro 1.1.

Ventana de conceptos

Modelo de la organización sectorial

El modelo de la organización sectorial considera que el sector en el que actúa la empresa es el más relevante para determinar su desempeño, particularmente ciertas características sectoriales como las economías de escala, las barreras para la entrada y la salida, el nivel tecnológico, el grado de concentración y diversificación entre las empresas y la diferenciación de los productos y servicios, entre otras .[50]

A finales de la década de 1960, el tema de las competencias distintas volvió a sonar en las escuelas de negocios de Estados Unidos, principalmente en Harvard Business School. Se discutía la manera en que los puntos fuertes de una organización permitirían el aprovechamiento de las oportunidades de mercado, tomando en cuenta sus puntos débiles y las amenazas y riesgos del entorno.[51] Con esos factores se creó una matriz llamada SWOT, acrónimo de *strength* (fuerzas); weaknesses (debilidades); *opportunities* (oportunidades) y *threats* o *risks* (amenazas o riesgos). Andrews[52] puso esos factores en una matriz, convirtiéndola en un patrón. La reflexión sobre las ventajas competitivas que culminaron con los conocidos trabajos de Michael Porter, como veremos más adelante, se basa precisamente en ese análisis. En los años siguientes surgió una ruptura en el pensamiento estratégico, que puso en evidencia una estrategia centrada en la intención y en la transformación permanente del juego de la competencia y de la propia organización, como se verá más adelante en este capítulo.[53]

En las décadas de 1960 y 1970, surgió otro foco de atención del pensamiento estratégico que consistió en reconocer cuáles aspectos organizacionales eran duraderos y persistentes en un tiempo prolongado, y cuáles eran sujetos a adaptaciones y cambios en razón a la presión de las fuerzas de la competencia. Esta distinción era fundamental porque la estrategia tenía efectos a largo plazo, y quedaba claro que el elemento estable de las organizaciones era su competencia distinta. Así, si las oportunidades que se les presentaban a las organizaciones extrapolaban su capacidad en razón a sus competencias distintas, entonces habría que evaluar el deseo de atreverse y arriesgarse a buscar nuevas competencias.[54]

En la década de 1960, dos de los autores que ejercieron mayor influencia en el pensamiento estratégico entablaron un debate fundamental. En un artículo clásico, “La miopía del marketing ”, Theodore Levitt[55] criticaba a las organizaciones que enfocaban sus estrategias en el producto, supuestamente en razón a sus competencias distintas, en lugar de concentrarse en los clientes y en los mercados. Asimismo, argumentaba que las empresas fracasan cuando sus productos no se adaptan a los cambios constantes que registran los patrones de las necesidades y las preferencias de sus compradores, las metodologías y las prácticas de *marketing*, así como el desarrollo en sectores complementarios.

Igor Ansoff, por su parte, aducía que Levitt orillaba a las organizaciones a asumir riesgos innecesarios al invertir en nuevos productos que no reflejarían sus competencias distintas. Para él una organización primero tendría que preguntarse si el nuevo producto ya existe, pues muchas veces la organización erróneamente trata de alinearse a las preferencias del comprador. Por esta razón, recomendaba que a efecto de que la organización mantuviese su enfoque estratégico, debía aplicar criterios de alineación entre el negocio y las estrategias organizacionales. Para Ansoff, estrategia significaba la alineación de las actividades de una organización y los productos/mercados que definían la naturaleza esencial del negocio en el que operaba la organización y en el que planeaba estar en el futuro.[56]

Uno de los conceptos estratégicos más valiosos fue el de la “teoría de la cartera”, elaborado en la década de 1970. Esta teoría se inspiró en los trabajos de Markowitz[57] y otros financieros que concluyeron que una cartera diversificada de activos reducía el riesgo específico de la inversión. Este hallazgo fue trasladado al pensamiento estratégico, el cual empezó a consi-

Cuadro 1.1 Modelo de la organización sectorial.

Características del modelo de la organización sectorial	Acción
Conocimiento acerca del ambiente	**Investigar** Ambiente del contexto (macroambiente) Ambiente transaccional (microambiente) Competencia
Identificación de un sector con potencial para ofrecer rendimientos por encima de la media del mercado	**Investigar** Estructura sectorial favorable
Elaboración de la estrategia adecuada	**Posicionarse** Para obtener ganancias por encima de la media
Desarrollo o adquisición de activos y habilidades para implementar la estrategia	**Desarrollar** Competencias
Aplicación de las fuerzas competitivas de la organización	**Implementar** Estrategias alineadas con las ganancias pretendidas

derar las divisiones operacionales de una empresa, o unidades de negocio, como si fuesen activos distintos dentro de una cartera de inversiones. Con esta concepción, cada unidad de negocio es tratada como un centro semiindependiente de utilidad, con sus propios ingresos, costos, objetivos y estrategias.

La matriz BCG, desarrollada por Bruce Henderson,[58] fundador del Boston Consulting Group,[59] es un modelo consagrado para la evaluación de las relaciones entre los activos de una cartera estratégica. La matriz BCG se basa en la teoría del ciclo de vida del producto y se aplica para determinar las prioridades de inversión en la cartera de productos de una unidad de negocio. Como vía para preservar la creación de valor a largo plazo, la empresa debe tener una cartera de productos equilibrada en mercados de gran crecimiento que, de acuerdo con su participación, usan el efectivo de la empresa, y productos en mercados de bajo crecimiento que, según su participación de mercado, generan efectivo. Estas dos variables –la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de mercado– son la base de la idea de que cuanto mayor sea la participación de mercado de un producto o cuanto mayor sea la tasa de crecimiento del mercado donde está ese producto, tanto más valor se creará para la empresa. En el capítulo 10 se detallará la matriz BCG.



Paseo virtual

Matriz BCG

Lea los artículos originales de Bruce Henderson en los que introdujo el concepto de matriz BCG por vez primera:
http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/files/Product_Portfolio_Jan1970.pdf
http://www.bcg.com/publications/files/Experience_Curve_IV_Growth_Share_Matriz_1973.pdf

Poco después surgió la "matriz multifactorial" de GE, desarrollada por General Electric, con el despacho de consultores McKinsey.[60] Al igual que la matriz BCG, la matriz multifactorial de GE permite la evaluación del atractivo de las diferentes unidades de negocios de una empresa, a partir del análisis cruzado de dos conjuntos de variables: (a) la actividad sectorial y (b) la condición potencial de la empresa. Cada conjunto de variables está compuesto por factores ponderados. En cada caso, la empresa define cuáles factores y cuál ponderación aplicará.

Sin embargo, en la década de 1950, el sistema monetario internacional colapsó con la crisis del petróleo y el problema emergente de la sostenibilidad del medioambiente, y volvió el fantasma de la recesión que se había presentado antes de la Segunda Guerra Mundial. El crecimiento ya no podía darse por hecho, y el desempleo creció en las economías avanzadas. No obstante, las empresas innovadoras continuaron expandiéndose, y las empresas alemanas y las japonesas pasaron a representar una fuerte competencia para las empresas estadounidenses, en la medida en que fueron ampliando sus carteras de productos, optimizando sus estructuras de costos y dirigiéndose hacia el crecimiento internacional.

Información privilegiada

La orientación de marketing

La década de 1970 también fue testigo del surgimiento de la llamada "orientación de marketing". Para entender esta tendencia es preciso mirar al pasado y recordar que en los primeros tiempos del capitalismo moderno se asumía que el factor determinante del éxito de una empresa radicaba en su capacidad para atender el crecimiento de la demanda con productos que funcionaran y duraran. Existía la "orientación a la producción". A principios del siglo XX estaba muy extendida la idea de que si alguien producía la mejor ratonera, sin importar dónde, el mundo acudiría a tocar su puerta. A finales de la década de 1950 estaba claro que los productos ya no se vendían tan fácilmente, lo que obligó a las empresas a orientarse hacia las ventas. Esta tendencia se llamó "orientación de ventas".

La orientación de marketing surgió con la lógica de que, en vez de producir y después tratar de vender la producción, las empresas deberían comenzar por el consumidor; investigar lo que este querría y, a partir de esto, producir los productos que el público demande. El comprador se convirtió en la inspiración de toda decisión estratégica. Desde entonces, la orientación de marketing ha recibido nombres diferentes, tales como: enfoque en el cliente, orientación hacia el cliente o marketing de relaciones; todos basados en el mismo enfoque.

En 1978, Abell[61] acuñó el concepto de "ventana estratégica", que explicaba la necesidad de aprovechar el momento adecuado para entrar o salir de un negocio, lo que llevó al concepto de "estrategia de la obsolescencia planeada", o el proceso de hacer que el producto resulte obsoleto o no sea funcional después de cierto tiempo, según lo haya ideado la empresa fabricante, con el propósito de mover la voluntad del comprador para adquirir un nuevo producto o modelo.

A principios de la década de 1980 surgió la "Teoría del posicionamiento", con el lanzamiento del libro *Positioning: the Battle for Your Mind* (Al Ries y Jack Trout)[62] . Su premisa básica era que la estrategia no se debía fundar en las características distintivas de una organización, sino en la percepción que los compradores tenían de ella en relación con la competencia; es decir, implementar una estrategia significaba crear una posición firme en la mente del comprador.

Banco de ideas

Técnicas para identificar el posicionamiento

El cuadro 1.2 describe algunas de las muchas técnicas que se desarrollaron para identificar el posicionamiento o los factores de sus componentes.

Cuadro 1.2 Técnicas para identificar el posicionamiento.

Técnica	Descripción
Mapa de percepciones	Técnica gráfica que permite visualizar las posiciones de las percepciones que los consumidores tienen sobre la empresa en relación con los competidores.
Análisis discriminante	Técnica estadística para identificar la combinación lineal de las características que mejor separan dos o más clases de objetos o hechos.
ANOVA	Acrónimo en inglés de *analysis of variance* (análisis de varianza) y análisis regresivo que buscan expresar una variable dependiente en términos de cantidad numérica como una combinación de otras características o medidas, mientras que la variable dependiente del análisis discriminante es una clasificación o categoría.
Análisis de conjunto	Técnica estadística usada en investigaciones de mercado para determinar el valor que los participantes de la investigación conceden a diferentes características de un producto o servicio, y para identificar al más relevante –llamado dimensión o factor–, el cual será la base para elaborar las estrategias de posicionamiento.
Análisis del sector	Técnica para identificar "grupos naturales" a partir de datos brutos. Un *sector* es un grupo de casos u observaciones relativamente homogéneos. Los objetos de un *sector* son similares entre sí y diferentes en relación con los objetos que están fuera del *sector*.

A medida que los trabajos sobre el perfil de la competencia fueron adoptando un carácter sistemático, se inició la búsqueda de aquellos elementos que podrían ser al mismo tiempo concretos y duraderos y que hoy llamamos ventaja competitiva. Se trataba de elegir, dentro del perfil de competencia, el medio para ser lo más competitivo posible, mediante la obtención de una ventaja competitiva sobre la competencia. En esa época aparecieron los trabajos fundamentales sobre estrategia de Michael Porter, probablemente el académico más influyente en la materia de finales del siglo XX, que ofrecen una síntesis completa de este planteamiento. Siguiendo con la tipología propuesta por la matriz BCG, Porter[61] comienza por definir los contornos de las fuerzas de la competencia en un sector de actividades, de modo que identifiquen cuáles son sus determinantes del éxito.



Ventana de conceptos

Los modelos y los conceptos presentados por Porter

Michael Porter introdujo importantes conceptos, como el modelo de las cinco fuerzas de la competencia y de la forma en que una organización puede administrar esas fuerzas para obtener una ventaja competitiva sostenible, las cuales están compuestas por:

1. Entrantes potenciales al mercado
2. Amenaza de productos y servicios sustitutos
3. Poder de negociación de los compradores (clientes)
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Grado de rivalidad o ferocidad de los competidores

Además de lo anterior, Porter acuñó varios conceptos, como:

1. *Estrategias genéricas:* Enumeran las tres formas principales de la creación de valor: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Lo cierto es que, mucho antes de que hubiera acuñado esos conceptos, Porter explicó el riesgo de escoger una estrategia que fuese un término medio entre las tres estrategias antes señaladas.
2. *Cadena de valor:* Permite comprender cómo una organización crea valor y construye su ventaja competitiva de forma integral con sus diferentes actividades; por tanto, toda operación o actividad de una organización debería evaluarse en términos del valor agregado para el consumidor final. En general, las organizaciones tienen dos clases de actividades: las actividades primarias que incluyen la logística interna, la producción, la logística externa, el marketing, las ventas y el mantenimiento; y las actividades de apoyo que incluyen la administración de la infraestructura administrativa, la administración de personas, la investigación y desarrollo, y los suministros.
3. *Grupo estratégico:* Se refiere al conjunto de empresas que están dentro de un sector y que siguen una estrategia igual o semejante, compartiendo o enfrentando presiones competitivas en un mismo contexto. La concentración de grupos estratégicos en un mercado depende de las barreras que afectan la movilidad del sector, la tecnología disponible, la identificación de los segmentos de compradores y de factores como la distribución geográfica y la historia del sector y de sus empresas.
4. *Sector o industria:* Son concentraciones geográficas de empresas, proveedores especializados, prestadores de servicios, empresas de otros sectores e instituciones asociadas, como universidades, órganos reguladores u de orientación y asociaciones sectoriales, todas ellas interconectadas y complementarias, que compiten pero que también cooperan en un determinado mercado o segmento.[64]

La novedad conceptual es que el sector, según la perspectiva de Porter, aglutina diferentes actores en una

misma unidad de estudio y análisis, pues participa de cadenas de suministro (*supply chain*) o de cadenas comunes de valor. Más adelante se retomarán los modelos de Porter.

Slywotzky[65] identificó los patrones de migración del valor entre sectores, organizaciones y dentro de ellas, en la medida que muestra cómo los cambios en el contexto de los negocios afectan la utilidad. La identificación de un patrón de utilidad es lo que permite a una empresa anticipar las oportunidades y aprovecharlas por completo. Aquella que es la primera en captar el patrón, obtiene una ventaja competitiva y su valor de mercado se dispara. Starbucks, Dell y Natura fueron empresas que identificaron un nuevo patrón de utilidad y actuaron rápidamente. También fue el caso de General Electric (GE), Microsoft y Embraer, que migraron del concepto de ganar participación de mercado para dirigirse a la participación máxima del valor creado.

Información privilegiada

LOS 30 PATRONES DE UTILIDAD

Slywotzky propuso siete categorías de patrones de utilidad que fundamentan el éxito de las empresas conforme va cambiando el contexto de los negocios:[66]

I. *Megapatrones*: Muchos patrones afectan dimensiones específicas de los negocios, mientras que otros cruzan esas categorías y las trascienden. Estos deben su nombre a su fuerte efecto y alcance. Son los siguientes:
   1. *Utilidad nula*: Abandonar el negocio o inventar otra forma de realizarlo.
   2. *Regresar a las utilidades*: Buscar necesidades desconocidas de los clientes y construir un nuevo modelo de negocio con el fin de satisfacerlas.
   3. *Convergencia*: Identificar las nuevas reglas de convergencia para descubrir las mejores oportunidades y liderar ese espacio.
   4. *Quedarse en medio*: Ser el primero en llegar a los extremos.
   5. *Patrón propio*: Crear un patrón para alinearse con lo emergente desde el primer momento o trabajar en la creación de lo próximo.
   6. *La tecnología mueve el tablero*: Cambiarse hacia donde vaya a estar el poder en el futuro.

II. *La cadena de valor*: Las cadenas de valor sectoriales que eran estables ya no lo son. Fueron comprimidas, desintegradas y se volvieron a armar. Son las siguientes:
   1. *Desintegración*: Especializarse y dominar un eslabón importante de la cadena de valor ahora desintegrada.
   2. *Presión sobre la cadena de valor*: Mejorar el rendimiento antes de que lo hagan los vecinos. Limitar la fuerza de los vecinos mediante la estimulación de la entrada de nuevos participantes.
   3. *Fuerza para el eslabón más delgado*: Mejorar el eslabón más delgado de una forma única. Vincular el éxito de ese eslabón con el proyecto de la organización.
   4. *Reintegración*: Reintegrar las partes más relevantes de la cadena por su rentabilidad, la información sobre el cliente o el control estratégico. Dar preferencia a los contratos y a las relaciones de largo plazo.

III. *Los clientes*: Son los últimos jueces del valor. Son quienes determinan las utilidades como resultados de sus decisiones.
   1. *La rentabilidad cambia*: Invertir tiempo y esfuerzo en construir un sistema que permita medir la rentabilidad por cliente. Hacer los ajustes necesarios: cambiar el precio, los niveles de servicio.
   2. *Microsegmentación*: Dividir el banco de datos cada vez con mayor precisión. Identificar a los clientes más rentables y ofrecerles opciones personalizadas. Construir un muro en torno a ellos de tal manera que a los competidores les resulte caro conquistarlos.
   3. *El poder cambia*: Reequilibrar la ecuación de poder. Si no fuera posible, cambiar de cliente.
   4. *Redefinición*: Entrever más allá de la base actual de clientes. Buscar a los clientes más importantes y rentables y proyectar el negocio en torno a ellos.

IV. *Los canales*: Los canales de distribución que agregan valor por medio de la especialización o de la escala crecerán y ganarán. Aquellos cuyo valor agregado ha disminuido, se irán agotando hasta desaparecer.
   1. *Multiplicación*: El fabricante debe utilizar los canales nuevos desde el inicio.
   2. *Concentración:* Es preciso liderar el proceso y prever cómo será el modelo de la próxima generación.
   3. *Compresión/desintermediación*: Construir vínculos directos demasiado rápido. En caso de tratarse de un canal tradicional, generar ofertas nuevas con alto valor agregado o dejar de invertir antes de que los vecinos lo hagan por usted.
   4. *Redefinición*: Usar el nuevo canal con anticipación. Si el canal fuera nuevo, maximizar el valor agregado y acelerar las inversiones para disminuir las posibilidades de éxito de quienes llegarán con retraso.

V. *Los productos*: Tradicionalmente, el producto ha sido fuente de ingresos y de ventaja competitiva. En fecha reciente, las utilidades y el valor han migrado a otras dimensiones por medio de diferentes patrones:
   1. *Movidos por la marca*: Reconocer que los clientes quieren y necesitan marcas valiosas. Construir la marca.
   2. *Movidos por el "éxito de la taquilla"*: Trabajar en el sistema para generarlo. Es imposible producir éxitos sin un sistema cuidadosamente desarrollado y alimentado.
   3. *Movidos por el multiplicador de utilidades*: Desafiar a la organización e identificar todos los vehículos posibles por medio de los cuales el producto, la marca o la capacidad diferenciados de la empresa puedan ser vendidos.
   4. *Movidos por la pirámide*: Construir la protección en la base y la fuente de mayores ingresos en la cima.
   5. *Movidos por la solución*: Estudiar las operaciones y las necesidades de los clientes. Crear soluciones para ellos.

VI. *El conocimiento*: Es una forma de energía tranquila, limpia y efectiva. En la nueva cadena de valor, el conocimiento es la materia prima que pone en funcionamiento el esquema.
   1. *Producto movido por el conocimiento del cliente*: Escuchar el mensaje de las transacciones con el cliente. Aplicarlo para generar nuevas ofertas, desarrollar nuevos sistemas, mejorar la economía del cliente y la propia imagen de la empresa.
   2. *Operaciones movidas por el conocimiento:* Transformar la experiencia adquirida en el sector en un conocimiento único. Crear un banco de datos o un vehículo para venderlo. Guardar los activos, vender el conocimiento.
   3. *Del conocimiento al producto*: Identificar el conocimiento más valioso que la organización haya creado. Cristalizar la experiencia en una estructura fácil de replicar, de vender, de aprender a usar y de mejorar. Hacer publicidad. Venderla. Mejorarla.

VII. *La organización*: La forma de organización une a los clientes externos (los compradores) con los internos (el talento) en un flujo de interacciones que crean o destruyen el valor para los clientes, los empleados y los propietarios de la empresa. Esto implica:
   1. *Cambio de habilidades*: Observar cómo el cliente cambia. Identificar las habilidades que se necesitarán en el futuro y conseguir los recursos para desarrollarlas hoy.
   2. *De la pirámide a la red*: Maximizar la exposición externa. Iniciar los cambios organizacionales necesarios. Controlar el crecimiento de las utilidades.
   3. *Piedra angular*: Ser el líder indisputable en alguna situación. Conseguir el mejor espacio adyacente. Experimentar hasta encontrarlo. Primero que todo, situarse ahí y no ascender al siguiente nivel con demasiada prisa. Una vez ocupado, tratar de subir al siguiente peldaño.
   4. *De lo convencional a lo digital*: Desafiar la estructura mental de la empresa, compuesta por reuniones personales y papeles. Identificar los temas claves del negocio y los *bits* asociados a ellos. Administrarlos electrónicamente.

Sin embargo, en la década de 1990 empezaron a aparecer estudios que proponían un nuevo enfoque para el pensamiento estratégico, conocido como “modelo basado en los recursos”.

Modelo basado en los recursos

El modelo basado en los recursos supone que la organización está compuesta por un conjunto único de recursos y capacidades que son la base de su estrategia, la cual es el factor primario de su rentabilidad. Supone también que la organización puede perfeccionar o desarrollar los recursos y las capacidades con el transcurso del tiempo, y que la transferencia de esos recursos y capacidades es propia y única de cada organización, pues son de difícil imitación o transferencia para otras organizaciones. Su ventaja competitiva reside aquí, más que en los factores externos.[67]

Los principales promotores del modelo basado en los recursos fueron Gary Hamel y C. K. Prahalad, quienes consideraban que la estrategia debía ser más activa e interactiva. Su concepto “competencia central” fue el más influyente .[68] En su libro, *Competing for the Future* (1994), Hamel y Prahalad desarrollaron el concepto de la competencia central, como fuente de la ventaja competitiva inherente a la organización, o sea, el conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten proporcionar un beneficio particular a sus clientes, representado por el conocimiento acumulado por sus profesionales, aplicado a la organización.[69]

Para Collins y Porras,[70] el principal recurso de una organización para garantizar su sustento a largo plazo es su visión. Al estudiar 19 organizaciones exitosas, advirtieron que, aun cuando la estrategia y sus tácticas cambiaran rápidamente, eran capaces de preservar sus valores, los cuales motivaban a los empleados a construir organizaciones duraderas.

Cuadro 1.3 Características del modelo basado en los recursos.

Características del modelo basado en recursos	Acciones
Identificación de los recursos (puntos fuertes y débiles) de la organización en comparación con la competencia.	**Evaluar** Proceso y actividades de la organización.
Determinación de las capacidades organizacionales que la hacen mejor que los competidores.	**Integrar** Recursos y procesos.
Determinación de la ventaja competitiva intrínseca a la organización.	**Desarrollar** Ventaja competitiva identificada.
Localización de un sector atractivo de actuación.	**Invertir** En sectores potenciales para los recursos y las capacidades organizacionales.
Selección de mejor estrategia.	**Implementar** Estrategias en línea con los recursos y las capacidades organizacionales que maximicen las oportunidades del entorno.

¡Piense fuera de la caja!

La empresa viva

Arie de Geus obtuvo, con base en su experiencia en la Shell, resultados semejantes e identificó cuatro características de las empresas con más de 50 años de próspera existencia:[71]

1. *Sensibilidad al entorno de los negocios:* Habilidad para aprender y adaptarse continuamente a las demandas externas.
2. *Cohesión e identidad*: Habilidad para formar una comunidad en torno de la personalidad, la visión y el propósito organizacionales.
3. *Tolerancia y descentralización*: Habilidad para construir relaciones e interacciones.
4. *Administración financiera conservadora*.

De Geus llamó a las organizaciones "empresas vivas", debido a su capacidad de perpetuarse, una entidad orgánica capaz de aprender (*learning organization*) y de crear sus propios procesos, metas e identidad ("persona").

La concepción presentada por Collins y Porras fue objeto de críticas provenientes de investigaciones posteriores. Según Foster y Kaplan,[72] las empresas que duran mucho tiempo presentan un desempeño inferior a la media del mercado, lo cual acaba con la tesis de que las empresas sobreviven mientras registran un mejor desempeño que sus competidoras. Para Norton y Kaplan,[73] las empresas que ingresan en los sectores obtienen las mayores ganancias.

Sin embargo, hay una enorme dificultad para que las compañías se reinventen. Según ellos, las nuevas pequeñas empresas que ingresan en un sector destronan a las antiguas líderes con modelos de negocios de ruptura, fundados en nuevas tecnologías que, por su parte, implican recursos, procesos y competencias que permitan explorarlas de manera adecuada. De acuerdo con Christensen y Overdorf,[74] los modelos disruptivos o de ruptura se basan en esos factores y no solo en las nuevas tecnologías que, a su vez, no siempre son radicalmente innovadoras.

Partiendo de las ideas de Porter, de Hamel y de Prahalad, John Kay afirma que el valor agregado, entendido como la diferencia entre el valor de mercado de los productos y servicios de la organización y el costo de capital invertido, dividido entre el ingreso total líquido, es el propósito principal del negocio de cualquier empresa. Kay[75] argumenta que se requieren tres competencias distintas para crear valor y garantizar una ventaja competitiva:

1. *Estabilidad y continuidad* de la estructura de las relaciones entre empleados, clientes y proveedores, esencial para una respuesta de cooperación flexible frente a los cambios.
2. *Reputación* adquirida por la atención, la calidad reconocida y la imagen de la marca que perciben los clientes.
3. *Innovación* por medio de la investigación y el desarrollo, o en sí, una forma de obtener ventaja competitiva.

Al referirse a un aprovechamiento más productivo de los recursos de las organizaciones, Hammer y Champy[76] acuñaron el término "reingeniería" para describir el proceso de reestructuración de los recursos de la organización, el cual abarca todos sus activos. La reingeniería significa un rediseño radical de los procesos del negocio con el objeto de producir mejoras drásticas en tres áreas: los costos, los servicios y los tiempos. La idea es incentivar el análisis completo de los procesos de una organización más allá de los límites departamentales y con la yuxtaposición de la comunicación entre los departamentos.

Se decía que el proceso de conquista y retención de clientes era uno de los más críticos. Sin embargo, algunos autores concluyeron que se invertía mucho en la conquista y poco en mantener a los clientes. Se empezó a percibir el valor de las relaciones de largo plazo, no solo con los clientes y los consumidores, sino también con los empleados, los proveedores, los revendedores, los distribuidores y los accionistas. Reicheld y Teal[77] son autores del concepto "efecto de lealtad",[78] que mereció el desarrollo de técnicas para estimar el valor de las relaciones a largo plazo de los clientes con las organizaciones, y consagraron el concepto de "administración de las relaciones con el cliente" (*Customer Relationship Management,* CRM).[79]



Ventana de conceptos

Valor del cliente a largo plazo (*customer lifetime value*, CLV)[77]

El concepto del valor del cliente a largo plazo (CLV, por sus siglas en inglés) es el valor presente del flujo de efectivo futuro que se espera de la relación con ese cliente. La aplicación de ese indicador propició que surgieran las estrategias enfocadas a la prestación de servicios a los clientes y su satisfacción a largo plazo, en lugar de maximizar únicamente las ventas a corto plazo.

El proceso productivo también fue objeto de una revisión debido al desarrollo tecnológico, que ahora permitía aplicar técnicas flexibles de producción y fabricar productos personalizados, sin perder las ventajas de las economías de escala.[80] Además de lo anterior, se entendió que, con las nuevas tecnologías, la prestación de servicios, individualizada por definición, podría tener características que ofrecieran una experiencia única a los usuarios de los servicios, los clientes o los consumidores, lo cual condujo a un planteamiento estratégico llamado "administración de la experiencia del cliente" (*Customer Experience Management*, CEM) .[81]

Hacia finales de la década de 1990, surgió la corriente de pensadores que reconocieron en la teoría del pensamiento complejo una fuente importante para entender a las organizaciones y la forma en que se desarrollan las estrategias.

Ventana de conceptos

Pensamiento complejo

El pensamiento complejo es una forma de pensar que integra el pensamiento lineal cartesiano y el pensamiento sistémico, y que permite lidiar con el caos, la complejidad, la diversidad y la imprevisibilidad del mundo, especialmente en la etapa actual de desarrollo de las organizaciones.[82] El pensamiento complejo lidia con sistemas turbulentos, llamados sistemas complejos adaptativos, que se caracterizan por acciones y reacciones caóticas que se desordenan rápidamente cuando están implicados múltiples agentes que interactúan entre sí, lo cual provoca que surjan estructuras espontáneas.[83] Las organizaciones, en vez de temer la complejidad, con sus muchos participantes, las interacciones sin fin, el vasto aprendizaje por ensayo y error, y las "infinitas" iniciativas de unas y otras para imitar el éxito ajeno, deberían aprovecharla. La teoría del caos sugiere que puede suceder casi todo y que la irregularidad es una propiedad fundamental de la organización donde las pequeñas perturbaciones eventuales pueden provocar grandes efectos y consecuencias. Por tanto, el estratega no puede confiar solo en las estructuras, los sistemas, las reglas y los procedimientos; en lugar de eso, debe estar preparado para una adaptación continua a las nuevas formas.[84]

El estado del arte en el pensamiento estratégico

Así, llegamos al siglo actual con dos visiones básicas sobre la estrategia y cómo elaborarla:[85]

1. *Visión estructuralista*: Admite un flujo causal entre estructura de mercado, conducta de los participantes y desempeño de las organizaciones. La estructura del mercado, que resulta de las condiciones de la oferta y la demanda, impone la conducta de los vendedores y los compradores, la cual, a su vez, determina el desempeño de las empresas del sector. Tal visión lleva a las organizaciones a dividir los sectores en atractivos y no atractivos y, una vez que los factores estructurales externos han determinado el nivel de utilidad total del sector, a decidir dónde entran y no entran, con el propósito de captar la riqueza, en vez de crearla.
2. *Visión reconstructivista:* Se basa en la teoría del crecimiento interno, según el cual la innovación y la creación de valor son fruto del ingenio de los emprendedores y se pueden presentar en toda organización, en cualquier momento, de forma intrínsecamente nueva, en razón de la reconstrucción cognitiva de los datos disponibles y de los factores de mercado. Según esta visión, la demanda adicional existe en estado latente, aún sin explorar. El punto crucial del problema exige que la atención se desvíe del lado de la oferta al de la demanda, del enfoque en la competencia al enfoque en la innovación de valor, de modo que la demanda potencial se convierta en demanda real.

   Según la visión reconstructivista, no existe un sector que sea atractivo o no atractivo en sí, pues las organizaciones pueden modificar el grado de atractivo sectorial por medio de un esfuerzo de reconstrucción consciente. Por tanto, la competencia con los moldes tradicionales se vuelve irrelevante. Al estimular la demanda de la economía, la estrategia de innovación de valor expande los mercados existentes y crea otros, redefine las fronteras y la estructura del sector, y crea un nuevo espacio de mercado.

Este es el enfoque que prevalece hoy, pero nada garantiza su permanencia, dada la dinámica del cambio y el desarrollo de las estrategias en las organizaciones. La evolución del pensamiento estratégico no debe parar ahí. Todavía ha de correr mucha agua por debajo de ese puente.

¡Piense fuera de la caja!

Visión y acción estratégica[86]

El estratega debe tener en mente la visión y la acción estratégicas. La visión estratégica involucra una amplia noción del espacio y del tiempo.

En relación con el espacio, la visión estratégica significa visualizar el todo. Podemos darle el nombre de abordaje sistémico u holístico, y es importante comprender la totalidad de la situación y no solamente partes de ella. Ver todo el bosque y no cada uno de sus árboles, aunque estos sean importantes para tener una noción del bosque; ver la ciudad y no cada una de sus calles; ver el agua y no descomponerla en sus elementos: hidrógeno y oxígeno. El todo es diferente a las partes que lo integran. Además, el estratega debe cultivar la visión periférica, es decir, la capacidad de visualizar dónde está inserto el todo. Esto significa ver el entorno para comprender el papel del sistema, y la manera como se comporta en su ambiente. Es fundamental mirar hacia afuera.

En lo referente al tiempo, el estratega debe ver más lejos y expandir su horizonte temporal. Eso significa mirar el largo plazo y no solo el corto o mediano plazo. Es preciso entender las consecuencias futuras de nuestras decisiones actuales. Saber que vivimos en un mundo en transformación constante y progresiva y que el mañana será distinto al hoy.

Todo eso representa la visión estratégica. En cuanto a la acción estratégica, el estratega debe enfocarse en las metas y objetivos que desea alcanzar y en los resultados que quiere ofrecer. El desempeño es importante, pero representa el camino para llega a alcanzar los objetivos y ofrecer resultados significativos.

La evolución del pensamiento estratégico no se detiene ahí, sino que se desdobla cada día que pasa. Mirar el futuro que va a llegar y proyectar acciones a largo plazo, de cara a un complejo contexto de millones de agentes actuando cada

cual de manera competitiva, dinámica y mutable en un planeta de recursos y condiciones finitas será siempre un enorme desafío para el estratega. Complejidad, dinamismo, cambios e incertidumbre son los componentes principales del complicado juego en busca de resultados excepcionales con los recursos y las habilidades que se tienen a la mano; toda empresa es un sistema social, igualmente complejo de planear, organizar y dirigir hacia objetivos distantes en el tiempo y en escenarios que, ciertamente, estarán cambiando a cada instante, como un caleidoscopio. El riesgo se vuelve cada vez más grande; pero el espíritu emprendedor y el liderazgo, aunados a una inteligencia competitiva, capaces de visión y acción estratégica, constituyen los medios que podemos utilizar como armas y herramientas. ¿Es poco? No podemos ignorar el poder creador y emprendedor de la capacidad humana.

¡Piense fuera de la caja!

Racionalidad limitada e informaciones incompletas

Es válido afirmar que, en general y a priori, los administradores no sabrán si una decisión en particular aumentará el valor de la empresa. Pueden hacer suposiciones sobre eso, pero en un mundo real extremadamente complejo, sus decisiones tendrán una racionalidad limitada, pues no contarán con toda la información necesaria sobre si una decisión tendrá o no algún efecto sobre el desarrollo futuro de la empresa.

Además, es común confundir el éxito a largo plazo con la ganancia a corto plazo. Los números del presente, eventualmente, pueden ser preparados para convencer a analistas e inversionistas que la empresa merece su confianza. Tales números, con base solo en informaciones limitadas o preparadas, pueden desalentar la innovación, la mejoría del servicio al cliente, la introducción de nuevos procesos y operaciones, y retrasar la introducción de nuevos productos, alegando que pueden no tener los efectos deseados a corto plazo. El resultado satisfactorio es preferible al resultado máximo por dos razones. La primera, porque desde la perspectiva del conocimiento, la satisfacción es un criterio más simple, lo que es una ventaja en un ambiente complejo. En segundo lugar, desde la perspectiva motivacional, la satisfacción parece ser una suposición más confiable, ya que las personas y las organizaciones buscan realizar una variedad de objetivos, y naturalmente no es posible alcanzarlos todo en un grado máximo y al mismo tiempo, a falta de algún tipo de recurso o por la formulación de alguna estrategia más apresurada.

En fin, el estratega debe asumir una postura abierta y flexible al abordar el mundo real y al elaborar el plan estratégico que dictará el futuro de su organización.

Conclusión

El cambio es una cuestión de supervivencia para las organizaciones. Estas deben ser proactivas. El proceso de planeación estratégica las conducirá al desarrollo y a que formulen estrategias que aseguren su crecimiento y desarrollo.

La estrategia siempre significará elegir una vía de acción para ocupar una posición diferente en el futuro, la cual ofrecerá ganancias y ventajas en relación con la situación presente. Es un enfoque de la competencia tan viejo como la propia vida en nuestro planeta. Cuando se estudia el fenómeno de la competencia en las diferentes dimensiones donde se manifiesta, se comprende mejor la relación íntima y estrecha que existe entre estrategia y competencia.

La elaboración de las estrategias es el resultado de la aplicación del pensamiento estratégico por parte de un estratega, o sea, un tipo de reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones emprendedoras. Es algo que no se transfiere a otros y que incluso se puede explicar, pero que no siempre se puede enseñar con precisión y detalle dada su notable característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad y ambigüedad, tanto en el espacio como en el tiempo.

Notas

1. PRAHALAD, C.K. y RAMASWAMY, Venkat. *The Future of Competition: Co-creating unique value with customers.* Boston: Harvard Business School Press, 2003. Véase también:
   * CHRISTENSEN, Clayton M. y RAYNOR. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth.* Boston: Harvard Business School Press, 2003.
   * ZOOK, Chris. *Beyond the Core: Expand your Market without Abandoning your Roots.* Boston: Harvard Business School Press, 2002.
2. KUHN, T.S. "Scientific Paradigm". En: B. Barnes (ed.), *Sociology of Science*. Harmondsworth: Penguin Books, 1972, pp. 96-97.
3. ANDREWS Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin, 1987.
4. http://egyptologist.org/discus/messages/8/18059.html?1189258130
5. GOULD, S.J. *Ever since Darwin*. Nueva York: Norton, 1977.
6. ORLICK, Terry. *Vencendo a competição*. São Paulo: Círculo do Livro, 1989.
7. HENDERSON, Bruce D. "As Origens da estratégia". En: Cynthia A. Montgomery y Michael porter (eds.). *Estratégia: a busca da ventagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, pp. 3-4.
8. MATURANA, Humberto y VERDEN-ZOLLER, G. *Amar e brincar: fundamentos esquecidos do humano*. São Paulo: Palas Athena, 2004.
9. HENDERSON, Bruce D. "As Origens da Estratégia". *Op. cit.*
10. TZU, SUN. *A arte da guerra*. Rio de Janeiro: Sapienza, 2005 (adaptación de Nikko Bushido).
11. KRAUSE, Donald G. *Sun Tzu: a arte da guerra para os executivos*. São Paulo: Makron Books, 1997.
12. *El arte de la guerra* (de dominio público) fue traducido del chino por Lionel Giles en 1910. Véase: http://www.gutenberg.org/etext/132. Lionel Giles (1875-1958) era el bibliotecario

del Departamento de Libros y Manuscritos Orientales del Museo Británico. Su traducción fue considerada una refutación de la efectuada anteriormente por el oficial británico E. F. Calthrop. Véase también: http://www.chinapage.com/sunzi-e.html#01

13. SANTOS, José Alberto Loureiro Dos. *Reflexões sobre estratégia: temas de segurança e defesa*. Lisboa: Publicações Europa América, 2000.
14. HART, Basil Liddell y HARAT, Adrian Lidell. *The Sword and the Pen: Selections from the World's Military Writings*. Nueva York: Thomas and Crowell, Company, 1976.
15. LEVY, Alberto R. *Estratégia em ação*. São Paulo: Atlas, 1986.
16. HART, Basil Liddell. *Strategy: the Indirect Approach*. Londres: Faber, 1967.
17. BEAUFRE, André (1902-1975). Renombrado estratega militar, es considerado el padre de las teorías aplicadas a las estrategias de la guerrilla y el terrorismo.
18. BEAUFRE, André. *Introduction à la stratégie*. París: Hachette Littératures. Reproducido de la edición original de 1963.
19. COQUELLE, P. *Napoleon et l'Anglaterre, 1803-1813*. Basado en documentos inéditos de archivos de asuntos exteriores de los archivos nacionales y de la Oficina del Exterior. París: Plon, 1904.
20. FOCH, Ferdinand (1851-1929). Militar francés teórico de la estrategia y autor reconocido por poseer la mente más original del ejército francés de principios del siglo XX.
21. MOTT, T. Bentley y FERDINAND, Marshal. *The Memoirs of Marshal Foch*. Nueva York, NY: Doubleday, Doran and Company, Incorporated, 1931.
22. CLAUSEWITZ, Carl von. *On War*. Editado y traducido por Michael Howard y Peter Paret. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984.
23. TUCÍDIDES (Atenas, entre 460 a. C y 455 a. C. <<ENTRA NOMBRE EN GRIEGO>> Thoukydídes en la transliteración, fue un historiador de la Grecia antigua. Escribió la *Historia de la guerra del Peloponeso*, en ocho volúmenes, en la que narra la guerra entre Esparta y Atenas ocurrida en el siglo V a. C. Es el historiador más notable de la Antigüedad.
24. McCRAW, Thomas K. (ed.). *Creating Modern Capitalism: How Entrepreneur Companies and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998.
25. http://www.pvv.ntnu.no/~madsb/home/war/napoleon/index.php
26. CHANDLER, David G. *The Military Maxims of Napoleon*. Traducción: LTG Sir George C. D'Aguilar, Londres: Greenhill Books, 1994.
27. FORREST, Nathan Bedford (1821-1877). Fue un polémico general del bando confederado durante la Guerra Civil de Estados Unidos y es recordado como líder militar, pero también como uno de los creadores del Ku Klux Klan.
28. KOTLER, Philip. *Administração de marketing -a Edição do Novo Milênio*. 10ª ed. Revisión técnica de Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
29. En el sitio del libro, véanse los relatos de las competencias clásicas del mundo de los negocios, entre otros, la guerra de las bebidas de cola, la carrera por el invento de la televisión y el surgimiento de los relojes digitales Timex, que predominaron en el mercado de los relojeros suizos. En fecha más reciente, la disputa por la patente del DVD y la televisión de alta definición, la entrada de los transgénicos y el efecto de Apple con el iPod y el iPhone.
30. LODI, João Bosco. *Administração por objetivos*. São Paulo: Pioneira, 1988.
31. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Barueri: Editora Manole, 2014.
32. MOORE, James. "Predators and Prey: a New Ecology of Competition." *Harvard Business Review*, mayo/junio de 1993.
33. FULLER, Mark B. As lições de guerra. em: *Coletânea HSM Management*. *Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha/HSM Management, 2002, p. 52.
34. "O futuro da TV", revista *Exame*, 7 de agosto de 2002, p. 44.
35. Los estructuralistas constituyen una corriente teórica de la Sociología Organizacional que se concentra en la estructura y no solo en las funciones organizacionales. Para ellos, todo ser vivo, y principalmente las organizaciones, están dotados de estructuras que garantizan su integridad y funcionamiento. Predomina la visión del todo y no simplemente de las partes implicadas. Esta corriente ha tenido una enorme influencia en la teoría administrativa.
36. BOLMAN, L.G. y DEAL, T. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
37. SILVA, Athayde Ribeiro da. *Psicología del deporte y preparación del deportista*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1967.
38. No es extraño que actualmente muchos profesionales consideren que los entrenadores de distintas disciplinas deportivas son gurúes en aspectos estratégicos, como Parreira en el futbol, Bernadinho en el voleibol, Phil Jackson en el baloncesto o Almir Klink en el canotaje.
39. HENDERSON, Bruce D. "As origens da estratégia". En: Cynthia A. Montgomery y Michael Porter (eds.). *Estratégia: a busca da ventagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998
40. FIANI, Ronaldo. *Teoria dos jogos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 4ª Ed., 2015.
41. POUNDSTONE, William. "Prisoner's dilemma", en John von Neuman, *Game Theory and the Puzzle of the Bomb*. Nueva York: Anchor Books, 1992.
42. Véase http://ecornell.com/catalog/sm/lsm502.jsp
43. GEUS, Arie. *Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. Londres: Nicholas Brealey, 1999.
44. La obra de Adam Smith, *Una investigación sobre la esencia y las causas de la riqueza de las naciones*, más conocida como *La riqueza de las naciones*, está dividida en cinco volúmenes y fue publicada en 1776. Se convirtió en un paradigma teórico del desarrollo científico de la economía en el siglo XVIII.
45. CHANDLER, Jr. Alfred D. Renombrado historiador de Harvard Business School y ganador del premio Pulitzer, fue quien, entre sus muchas aportaciones, estableció la disciplina de la Historia de los Negocios como un importante campo independiente de estudio e investigación.
46. SELZNICK, Philip. *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Nueva York: Harper & Row, 1957, pp. 49-50.

47. GHEMAWAT, Pankaj. How Business Strategy Tamed the “Invisible Hand”. HBS Working Knowledge Forum, julio de 2002.
48. DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. Londres: Collins, 2006. Peter Drucker (1909-2005) fue uno de los más prolíficos teóricos de la estrategia, autor de decenas de libros sobre Administración durante cinco décadas.
49. BAIN, Joe S. *Industrial Organization*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 1965.
50. HITT, Michael A.; IRELAND, Duane y HOSKINSSON, Robert E. *Strategic management, competitiveness and globalization*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001.
51. Official Register of Harvard University, marzo 29, 1917, pp. 42-43.
52. ANDREWS, Kenneth R. *The Concept of Strategy. Op. cit*.
53. ANTÓNIO. Nelson J. dos Santos. *Estratégia organizacional: do posicionamento ao movimento*. Lisboa: Sílabo, 2003.
54. ANDREWS, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy. Op. cit*.
55. LEVITT, Theodore. “Marketing myopia”. *Harvard Business Review*, julio/agosto de 1960.
56. ANSOFF, Igor. *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill, 1965, pp. 106-109.
57. MARKOWITZ, Harry Max (1927). Fue un influyente economista de la Rady School of Management de la Universidad de California en San Diego, conocido por su trabajo pionero en la teoría moderna de la cartera.
58. HENDERSON, Bruce D. *Henderson on Corporate Strategy*. Nueva York: Harper-Collins College Division, 1979.
59. El Boston Consulting Group (BCG), fundado por Bruce D. Henderson en 1963, es uno de los despachos de consultores más prestigiados del mundo.
60. Cuando James O. McKinsey fundó su despacho McKinsey en 1926 nunca imaginó que se convertiría en una de las principales consultorías del planeta, brindando sus servicios a tres de cada cinco de las empresas más grandes del mundo.
61. ABELL, Derek. “Strategic Window”. *Journal of Marketing,* vol. 42, julio de 1978, pp. 21-28.
62. RIES, Al y TROUT, Jack. *Positioning: the Battle for Your Mind*. Clayton, South Vic. Warner Books, 1993.
63. PORTER, Michael E. escribió, en 1980, uno de los libros sobre estrategia organizacional que han tenido mayor influencia: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, editado por The Free Press de Nueva York.
64. BEIRA, Eduardo J.C. *Estudo e dinamização de clusters*. Working Papers Mecados e Negócios – Tecnologías e Sistemas de Informação, Escuela de Ingeniería - Minhoi, Universidad de Minho, marzo de 2002.
65. SLYWOTZKY, A.; MOSER, Morrison D; MUNDTY, T.K. y QUELLA, J. *Profit Patterns*. Time Business/Random House, Nueva York, 1999.
66. SLYWOTZKY, A.; MOSER, Morrison D; MUNDTY, T.K. y QUELLA, J. *Profit Patterns*. *Op. cit.*
67. HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane y HOSKISSON, Robert E. *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. *Op. cit*.
68. HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K. “Strategic Intent”. *Harvard Business Review*, mayo/junio de 1989.
69. HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
70. COLLINS, James C. y PORRAS, Jerry I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Nueva York: Harper-Collins Publishers, 1997.
71. GEUS, Arie. *A empresa viva.* O*p*. *cit*.
72. FOSTER, Richard y KAPLAN, Sarah. *Creative Destruction: why Companies that are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them*. Nueva York: Doubleday, 2001.
73. KAPAN, R.S. y NORTON, D.P. “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”. *Harvard Business Review*, vol. 8, núm. 5, septiembre/octubre de 2000.
74. CHRISTENSEN, C.M. y OVERDORF, M. “Meeting the Challenge of Disruptive Change”. *Harvard Business Review*, marzo/abril de 2000.
75. KAY, John. *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*. Nueva York: Oxford Paperbacks, 1995.
76. HAMMER, M. y CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation*. Nueva York: Harper Business, 1993. En portugués, véase: *Reengenharia*, Rio de Janeiro: Campus, 1994.
77. REICHHELD, Frederick F. y TEAL, Thomas. *The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
78. Es el efecto que se observa cuando se aumenta el índice de retención de clientes. Según Reichheld, un aumento de 5% en el índice de retención puede aumentar el plazo promedio de relación con los clientes un 75%, principalmente en sectores como los seguros, la banca y los talleres de servicios de vehículos automotores.
79. Los principales autores sobre el concepto del valor del cliente a largo plazo son:
   * SEWELL, Carl y BROWN, P. *Customers for Life*. Nueva York: Doubleday Currency, 1990.
   * REICHHELD, Frederick F. y TEAL, Thomas. *The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Op*. *cit*.
   * REICHHELD, Frederick F. y GRONROOS, C. “From Marketing mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing”. *Management Decision*, vol. 32, núm. 2, pp. 4-32, 1994.
   * REICHHELD, Frederick F. y SASSER Jr., W. Earl. “Zero Defects: Quality Comes to Services”. *Harvard Business Review*, septiembre/octubre de 1990.
80. PINE, J. y GILMORE, J. “The Four Faces of Mass Customization”. *Harvard Business Review*, vol. 75. núm. 1, enero/febrero de 1997.
81. PINE, J. y GILMORE, J. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
82. MARIOTTI, Humberto. *Pensamento complexo*. São Paulo: Atlas, 2007.
83. Los principales autores sobre el pensamiento complejo aplicado a las organizaciones son:
   * AXELROD, R. y COHEN, M. *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier*. Nueva York: The Free Press, 1999.
   * HOLLAND, J. *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*. Reading Mass.: Addison-Wesley, 1995.

* KELLY, S. Y ALLISON, M.A. *The Complexity Advantage*. Nueva York: McGraw-Hill, 1999.

* DUDIK, E. *Strategic Renaissance*. Nueva York: Amacon, 2000.

84. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. *Op. cit.*, pp. 564-565.

85. KIM, W. Chan y MAUBORGNE, Ren*ée. A estratégia do oceano azul*. Rio de Janeiro: Campus, 2005, pp. 207-210.

86. CHIAVENATO, Idalberto y MATOS, Francisco Gomes de. *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Manole, 2009.



Proceso de la planeación estratégica

Aplicación de los fundamentos de la estrategia

Lo que verá a continuación:

- Necesidad de una planeación estratégica
- Desarrollo de la planeación estratégica
- Escuelas de planeación estratégica
- Determinantes del éxito de la planeación estratégica
- Modelo general del proceso estratégico

Objetivos de aprendizaje:

- Explicar la necesidad de la planeación estratégica para el éxito de la organización.
- Presentar las etapas de la planeación estratégica.
- Explicar los diferentes enfoques de la planeación estratégica.
- Señalar los factores críticos para el éxito de la organización.
- Presentar un modelo general del proceso estratégico.

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker "la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado".[1]

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciarse con preguntas tan simples como estas:[2]

1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
2. Si no se aplica cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos implicarían?

Apunte competitivo

Eficiencia × Eficacia × Efectividad

A través de la planeación se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad (cuadro 2.1).

Necesidad de una planeación estratégica

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen.[4] Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo. Y el conjunto de providencias incluye muchos cambios en la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos.[5]

Cuadro 2.1 Evolución del proceso de la planeación estratégica según Oliveira.[3]

Eficiencia es	Eficacia es	Efectividad es
Hacer las cosas con certeza.	Hacer las cosas pertinentes.	Poder sostenerse dentro del entorno.
Resolver problemas.	Producir alternativas creativas.	Presentar resultados globales positivos a largo plazo.
Cuidar los recursos que se asignan.	Maximizar el aprovechamiento de los recursos.	Coordinar esfuerzos y energías de forma sistemática.
Cumplir con las obligaciones.	Obtener resultados.	
Reducir costos.	Aumentar las utilidades.	

Apunte competitivo

Beneficios de la planeación estratégica

Una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores arrojó que los principales beneficios de la planeación estratégica son:[6]

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo.

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional, como se muestra en el cuadro 2.2.[7]

1. *Planeación estratégica*: Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:
   - *Horizonte de tiempo:* proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
   - *Alcance*: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
   - *Contenido*: genérico, sintético y comprensivo.
   - *Definición*: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.
2. *Planeación táctica*: es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:
   - *Horizonte de tiempo*: proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
   - *Alcance*: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
   - *Contenido*: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
   - *Definición*: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.
3. *Planeación operativa*: es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:
   - *Horizonte de tiempo*: proyección a corto plazo, es inmediata.
   - *Alcance*: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
   - *Contenido*: detallado, específico y analítico.
   - *Definición*: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica

Cuadro 2.2 Los tres niveles de planeación en una organización.

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macroorientada Comprende la organización como un todo.	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización.	Detallado
Operativa	Corto plazo	Microorientada Aborda exclusivamente cada tarea u operación.	Específico

es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos, como ilustra la figura 2.1.[8]

Oliveeira[9] presenta un cuadro interesante relacionando ejemplos de distintos procesos de planeación por nivel jerárquico (estratégico, táctico, operacional) y por tipo (mercadotecnia, finanzas, producción, administración y recursos humanos).

El valor real de la planeación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito.[10] Las pequeñas empresas suelen planear de manera informal, sin regularidad. Pueden hacerlo porque el formalismo exagerado para su planeación estratégica tiene escasas repercusiones en su rentabilidad.[11] Sin embargo, en las grandes organizaciones, la planeación es una cuestión compleja, que consume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final, porque las decisiones estratégicas afectan a un gran número de personas y porque, según el caso, exige diferentes grados de formalidad.

Desarrollo de la planeación estratégica

Las primeras organizaciones industriales surgen con la Revolución Industrial, a partir del siglo XVIII, y con ellas aparece la competencia por las materias primas (*commodities*),[12] como el algodón, el hierro, el acero y los productos agrícolas. Dicha competencia establece las primeras aplicaciones de la estrategia como medio para controlar las fuerzas del mercado y para modelar el entorno de la competencia. Con el avance del capitalismo industrial aumenta la oferta de capital y de crédito y con la ampliación del transporte ferroviario y la construcción de carreteras se presenta la expansión de los mercados, lo que permite a las empresas actuar en una economía de escala, que se caracteriza por la producción en masa.

El periodo entre las dos grandes guerras colocó a grandes empresas de Estados Unidos y Europa, como General Motors y Dupont, en una situación de emergencia. Eran organizaciones diversificadas que necesitaban técnicas más sofisticadas de planeación para asignar sus recursos. Sin embargo, hasta los inicios de la segunda década del siglo XX, el proceso de la planeación estratégica no se caracterizó por su enfoque hacia el largo plazo.

En 1913, Henry Ford inició la línea de montaje en serie y, más adelante, Alfred Sloan Jr., ejecutivo que dirigió General Motors (GM) de 1923 a 1926 y fue uno de los precursores en la aplicación de estrategias de negocios, desarrolló su estrategia de diversificación, con un razonamiento estratégico que estaba fundado en superar las fortalezas y las debilidades de los competidores y en las ofertas segmentadas. Sloan descentralizó la GM en forma de unidades semiautónomas, llamadas Unidades estratégicas de negocios (*Strategic Business Units,* SBU), que tenían funciones de apoyo centralizadas.[13] En aquella época, algunas de las universidades más tradicionales de Estados Unidos empezaron a impartir cursos de políticas de negocios.

Apunte competitivo

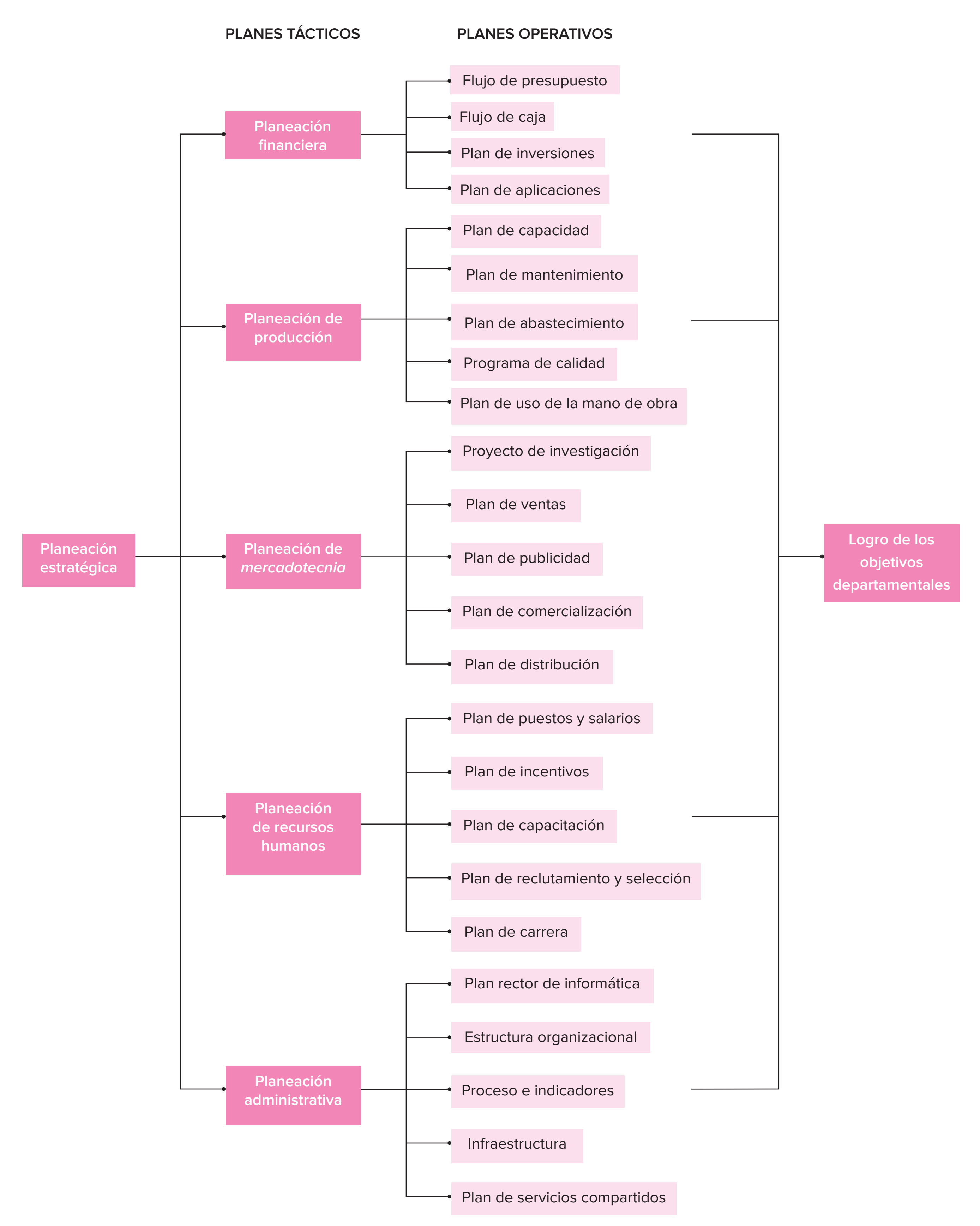
El rico legado de las escuelas de negocios

La historia de las escuelas de negocios es vasta y antigua. El Aula do Comércio de Lisboa, fundada en 1759, fue la primera institución especializada en la enseñanza del comercio y fue la base para la creación de otras escuelas similares en Europa. En 1819 se creó la Ecôle Superieure de Commerce de París (hoy ESCP-EAP), la escuela de negocios más antigua que existe, mientras que la Universidad de Pennsylvania fue la primera de esa envergadura en instituir una escuela de negocios cuando, en 1881, creó la Wharton School. En 1900, la Tuck School of Business de Dartmouth College ofreció la primera carrera completa en administración para obtener el título de licenciado en Ciencia Comercial.

Sin embargo, podemos decir que el marco decisivo de la administración moderna es la creación de la School of Business Administration, en la Universidad de Harvard, en 1908, y de su centro de investigación, The Bureau of Business Research, en 1911, en el que se efectuó la primera investigación en el campo de la administración. También en 1911 se introdujo el método del “problema”, el antecesor del método del “caso”, a las clases de negocios, para el cual se pedía a ejecutivos y empresarios que presentaran problemas reales a los estudiantes. En 1912 se instituyó la materia Teoría de los Negocios en la Universidad de Harvard. La Sloan Foundation, constituida por Alfred Sloan Jr., patrocinó la creación de la School of Industrial Management en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) a principios de la década de 1950, con el propósito expreso de formar al “administrador ideal”. En 1964, cambió su nombre al de Alfred P. Sloan School of Management y actualmente está considerada como una de las escuelas de administración más importantes del mundo.

Entre 1920 y 1950 el enfoque de la planeación y la administración de empresas era financiero y estaba dirigido a los planes de producción, de gastos y de inversión. De hecho, en aquellos años el proceso de la planeación estratégica consistía en traducir las proyecciones de ventas a programas de producción, para lo cual se estimaban los costos, los ingresos y las utilidades asociados con el volumen de producción previsto.

En los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, cuando los países que habían participado en ella registraron un importante crecimiento económico, las empresas también crecieron; entonces, utilizar la proyección como única herramienta para la planeación no garantizaba la administración eficiente de los recursos. Así, se desarrollaron muchos mecanismos para controlar el presupuesto que buscaba tanto establecer los parámetros de las operaciones, como tomar en cuenta el plan de inversiones y la evaluación de los proyectos. En ese periodo, las técnicas de investigación operacional



• **Figura 2.1** Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad.

comenzaron a formar parte cotidiana de las decisiones administrativas.

En las décadas de 1950 y 1960, la literatura sobre estrategias y planeación recibió importantes aportaciones pioneras, entre las cuales destacan las influyentes obras de Peter Drucker, Alfred D. Chandler Jr., Philip Selznick e Igor Ansoff. Peter Drucker publicó *Concepts of the Corporation* en 1946, en el que estudiaba los casos de General Motors durante la gestión de Sloan, de General Electric, de IBM y de Sears Roebuck, para concluir que las organizaciones más exitosas eran centralizadas y eficientes en la definición de objetivos. La aportación de Peter Drucker al desarrollo de la planeación estratégica fue fundamental, principalmente por dos conceptos. En 1954 presentó el concepto de "administración por objetivos" (*Management by Objetives,* MBO), el cual sostenía que una organización sin objetivos es como una nave sin rumbo y que toda la organización, de la cima a la base, debía participar en establecer los objetivos y observar sus avances. Otra de sus aportaciones fue la predicción, por primera vez, de la disminución de la jerarquización en las organizaciones en el futuro, porque predominaría el trabajo desempeñado por equipos multifuncionales, con un liderazgo ejercido por la persona que tuviera más conocimientos (*knowledge worker*). Así, introdujo el concepto del llamado "capital intelectual".

Alfred Chandler señaló que el crecimiento de la organización era resultado de la aplicación de sus recursos, de modo que permitía aprovechar con inteligencia las oportunidades del entorno, que nacen de las alteraciones de factores incontrolables, como los cambios demográficos, económicos o tecnológicos. Reconoció que la planeación estratégica debería contener estrategias coordinadas dentro de una perspectiva de largo plazo. Esta coordinación generaría la estructura, la dirección y el enfoque de la organización, lo cual explica su famoso mantra: "la estructura se ciñe a la estrategia" (*Structure Follows Strategy*), con lo cual quería decir que la organización primero debe formular sus estrategias y después desarrollar una estructura capaz de apoyarlas. En consecuencia, las organizaciones deberían tener una administración descentralizada.[15]

En 1957, Selznick[16] introdujo el concepto de empatar los factores internos (fortalezas y debilidades) de la organización con los factores del entorno (oportunidades y amenazas), lo que años después llevó a los miembros del Grupo de Estudios de Administración General de la Harvard Business School,[17] a crear la matriz SWOT. En 1965, H. Igor Ansoff,[18] publicó un libro sobre estrategia organizacional considerado uno de los más importantes y en el que planteaba que el proceso de la planeación estratégica debía ser formal y detallado, además de que debía incluir listas de verificación (*checklists*) para asegurar que se alcanzaran los objetivos deseados y se fomentara la sinergia. Igor Ansoff, como los otros autores citados anteriormente, planteó varios conceptos nuevos que repercutieron en el proceso de la planeación estratégica, como el "análisis de la laguna" (*Gap Analysis*)[19] que permite diagnosticar la situación actual en comparación con la que se pretende alcanzar en el futuro, lo cual genera un plan de acción que busca disminuir la diferencia (*Gap Reducing Actions*).

A partir de los conceptos de Chandler, Ansoff desarrolló una *matriz del producto-mercado* que, cuando se cruzan los productos y sus mercados, presenta las opciones estratégicas, o sea, la *penetración de mercado* cuando la organización pretende ampliar su actuación en un mercado; el *desarrollo de productos*, o la estrategia de lanzar nuevos productos a los mercados en los que actúa; el *desarrollo del mercado*, o la estrategia de entrar en nuevos mercados con la línea de productos; y la *diversificación*, o la estrategia que aplica la organización cuando busca nuevos mercados con nuevos productos.

La década de 1970 se caracterizó por la adopción de la planeación de la cartera y por el veloz desarrollo de las técnicas y las herramientas de la previsión, las cuales permitieron la ampliación del plazo de la planeación. Así, las organizaciones podrían manejar el futuro con más exactitud y seguridad, con miras a adaptarse o hasta anticiparlo. Surgieron modelos como el del "ciclo de vida de los productos", que procuraba comprender los ciclos por los que pasaba un producto, desde su lanzamiento hasta que se retiraba del mercado. En el campo de las finanzas, se empezaron a aplicar metodologías de cálculo del flujo de caja descontado del valor presente, y en el campo de la estadística se avanzó en las técnicas de investigación de mercado, procurando entender mejor el comportamiento de compra.

En la década de 1970 se creó el Profit Impact of Market Strategy (PIMS) con la intención de entender la correlación entre estrategia y desempeño, a partir de la evidencia empírica de las estrategias que aseguran el éxito de las organizaciones de un determinado sector.[22] El estudio reveló que algunas de las variables estratégicas que más influyen en la rentabilidad son la participación de mercado, la calidad de los productos y los servicios, y la intensidad de las inversiones.

Según Buzzell y Gale, esas conclusiones iniciales no dejan duda: cuanto mayor sea la participación de mercado, tanto mayor será la rentabilidad, porque una fracción grande del mercado ofrece volumen y economías de escala, además de que acelera la experiencia, lo cual asegura las ventajas con base en la curva de aprendizaje.[20]

Paseo virtual

Conozca los métodos de investigación del pims: http://www.Pimsonline.Com/

Un fenómeno que caracterizó los años de 1980 fue el gran éxito de las empresas japonesas en todos los sectores, desde cero, pasando por relojes, barcos, produc-

tos electrónicos, cámaras y automóviles, hasta comenzar a hacer sombra a las empresas americanas y europeas en su propio territorio. Muchas teorías intentaron explicar tan fantástico ascenso, ya que en los años de 1960, los productos japoneses eran sinónimo de pésima calidad y falta de confiabilidad.

Según Schonberger[21], las explicaciones apuntaban a factores principalmente internos de las organizaciones, como la dedicación, la lealtad y la alta estima de los trabajadores japoneses a pesar de los bajos salarios y de las estructuras de costos más bajos que en Occidente, posiblemente justificados por el proceso de modernización por el cual pasaban las empresas japonesas. Estas, incentivadas por las políticas gubernamentales, procuraban actuar en sectores de capital intensivo, con economías de escala volcadas hacia la exportación, administrando la productividad y asociando los esfuerzos con técnicas rigurosas de control de calidad introducidas en Japón por W. Edwards Deming[22] después de la Segunda Guerra Mundial. Obviamente, había factores macro, como el yen devaluado que bajaba los intereses y los costos de capital, lo cual disminuía las expectativas de distribución de dividendos e incentivaba las exportaciones.



Ventana de conceptos

El sistema *just-in-time*

El sistema *just-in-time* (JIT) fue desarrollado en Japón por Taiichi Ono y Eiji Toyoda, en la Toyota Motor Company. Surgió debido a la necesidad de disminuir considerablemente los gastos en virtud de las dificultades económicas en las que se encontraba el país a principios de los años de 1970. Al visitar Estados Unidos en la década de 1950, cuando el país era famoso por su modelo de producción en masa, Toyoda observó las características del sistema americano, sus instalaciones y sus procesos, para verificar si era posible implementarlo en la fábrica de Toyota, en Japón. Pero después de un análisis detallado, constató que era inviable copiar la estructura de la empresa americana (particularmente la que le sirvió de estudio, la fábrica de vehículos de la Ford), y sugirió la creación de un nuevo sistema, el sistema *just-in-time* (JIT), cuyo objetivo era combatir el desperdicio, evitando las actividades que no agregaran valor al producto final, y que consumían recursos de la empresa para conservarlas; por tanto, las existencias conservadas por las organizaciones son consideradas improductivas, pues gastan recursos como espacio interno, transporte de las cargas y paradas debido a la espera en los procesos. JIT significa producir bienes y servicios exactamente en el momento que son necesarios; no antes, para que no sean existencias inútiles, y no después, para que sus clientes no tengan que esperar.[23]

En 1981, Richard Pascale y Anthony Ahtos[24] declararon, con base en sus estudios, que lo que marcaba la diferencia era la superioridad de las técnicas de administración de las organizaciones japonesas. En su opinión, esa superioridad se debía a siete factores, con los cuales crearon el modelo 7S de McKinsey.[25] Los siete factores eran: estrategia, estructura, sistema, habilidades, equipo, estilo y valores compartidos. Llamaron factores "duros" a los tres primeros, precisamente a aquellos en los que las organizaciones occidentales eran superiores. Y "blandos" a los otros cuatro, o sea, a los que en aquel tiempo no eran bien comprendidos ni valorados por las organizaciones occidentales, a pesar de que constituían la cultura corporativa que, como se sabe hoy, tiene un efecto fundamental en el desempeño de la organización.[31] (El Modelo 7S de McKinsey será estudiado en el capítulo 6.)

Según Ohmae,[26] la cuestión radicaba en que en Occidente la planeación estratégica era extremadamente analítica y jerarquizada, cuando la formulación de la estrategia debería ser más intuitiva y flexible intelectualmente, como en el caso de la producción artística. El desafío era aceptar las características orientales de la abstracción, la ambigüedad y el proceso de decisión por ensayo y error. Mintzberg[27] también cuestionó el modelo occidental de la planeación estratégica, criticó su carácter deliberado e introdujo una noción de dinámica. Para él, la decisión estratégica es producto de un juego de poder en el seno de una alianza de diversas partes. Según Mintzberg, la estrategia no se puede definir en términos estáticos porque las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas son muy relativas en el tiempo y provocan que el proceso de la planeación estratégica sea mucho más fluido e imprevisible de lo que se pensaba, y por tanto, se debería evaluar de acuerdo con sus intenciones.

En busca de referencias prácticas, Tom Peters y Robert Waterman, consultores de McKinsey & Co., con Pascale y Athos que, como se explicó antes, estudiaron el desempeño de las empresas japonesas, efectuaron una investigación para contestar la pregunta: "¿Qué hace que una organización sea excelente?" El estudio incluyó 62 empresas que consideraron habían tenido un desempeño excelente. Evaluaron cada una de ellas, aplicando seis criterios y, para considerarla excelente, debía haber estado colocada, en cuatro de los seis criterios, arriba de la media de una curva normal durante 20 años. Cuarenta y tres organizaciones se sometieron a la prueba. El siguiente paso fue estudiar detenidamente cada una de ellas. La conclusión, presentada en el libro clásico *In Search of Excellence*,[28] identificaba ocho factores que compartían las 43 empresas, (véase el esquema siguiente):

Actitud hacia la acción (proactividad)	La actitud para hacer e intentar ("haz, yerra, arregla y trata de hacerlo mejor la próxima vez"). No perder tiempo en infinidad de reuniones y comités.

Enfoque en el cliente	Estar cerca del cliente, conocerlo y aprender de él. Las empresas excelentes "aprenden de las personas a las que brindan sus servicios".
Espíritu emprendedor	Estimular la independencia, brindando autonomía y autoridad para tomar la iniciativa.
Productividad obtenida de las personas	Cuando se trata a las personas con respeto, estas responderán con productividad.
Administradores orientados a los valores	Los líderes difunden los valores organizacionales en toda la organización.
Se aprende a administrar, administrando	Solo haciendo las cosas se aprende algo nuevo que sirva para llevar a la empresa por el camino de la excelencia; las personas hacían lo que sabían hacer bien.
Sencillez	Mantener la simplicidad y un equipo tan reducido como sea posible; la complejidad propicia las pérdidas y la confusión.
Centralizada y al mismo tiempo descentralizada	Permitir la máxima autonomía individual, pero mantener el control centralizado.
Enfoque	Las empresas excelentes se apegan a sus competencias y no andan saltando por todos lados.
Movilidad	Las empresas excelentes pueden dejar atrás un formato compacto y expandirse rápidamente para ceñirse a las necesidades de los mercados y los clientes.

Ventana de conceptos

Puntos de referencia (*benchmark*)

Camp[29] llamó *benchmarking* a la búsqueda de las mejores prácticas (*best practices)*; el concepto involucra determinar las áreas donde es necesario mejorar, ubicar la organización que fuera excepcional en dichas áreas, estudiarla y aplicar sus mejores prácticas a la propia organización.

En 1985, Peters y Austin[30] popularizaron el concepto de "gestionar o administrar desde las áreas" (*Management by Walking Around*), similar al estilo administrativo ideado por Dave Packard y Bill Hewlett fundadores de HP, el cual planteaba la proactividad en la administración de la información a efecto de acelerar y enriquecer el proceso de la planeación estratégica y la rápida solución de los problemas. HP siempre se ha caracterizado por el hecho de que sus administradores rara vez permanecen refrigerados dentro de sus despachos, sino que pasan la mayor parte de su tiempo visitando a los empleados, los clientes y los proveedores. El contacto directo con estas personas les permite formular estrategias mucho más consistentes con el "mundo real". Los japoneses también adoptaron un planteamiento, originado en Honda, llamado las 3G (Genga, Genbutsu y Genjitsu, que en una traducción coloquial equivaldrían a "lugar real", "cosa real" y "situación real").

Kaplan y Norton introdujeron un sistema global para toda la organización, el llamado "cuadro de mando integral"

Cuadro 2.3 Tres caminos estratégicos para los nuevos escenarios.

Alianzas y coaliciones estratégicas	La alianza estratégica se forma cuando dos o más organizaciones deciden cooperar en alguna actividad, como la investigación y el desarrollo de productos arriesgados y que tardan mucho en madurar, o en una operación compartida de producción, compras o administración de un sistema de tecnología de la información.[32]
Crecimiento por adquisición o absorción	Es un enfoque estratégico que se ha aplicado mucho en años recientes por su gran atractivo y que tiene gran impacto en la opinión pública porque los medios hablan extensamente de los procesos de adquisición. Coff advierte que, de hecho, cerca de 80% de las adquisiciones o absorciones no obtienen resultados estratégicos o financieros relevantes.[33] Hitt, Hoskisson e Ireland señalan que existe una compensación (o canje) entre el crecimiento por adquisición y el compromiso con la innovación.[34]
Procesos de innovación tecnológica	La productividad, la utilidad y el crecimiento guardan una estrecha correlación con la habilidad para innovar. Sin embargo, la creciente aceleración del desarrollo tecnológico aumenta los costos de la innovación y lo vuelve prohibitivo para las pequeñas empresas, lo cual deja en manos de las grandes empresas la responsabilidad de incentivar las iniciativas emprendedoras de las organizaciones y el financiamiento de los proyectos de innovación.

(*Balanced Scorecard*, BSC) que desarrollaron a principios de la década de 1990.[31] El BSC promueve el equilibrio de un conjunto de indicadores relacionados con los resultados de los procesos financieros, de mercadotecnia, de producción y de innovación. La lógica subyacente del BSC es que los indicadores financieros solo miden los resultados de las inversiones y las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los motores que impulsan la rentabilidad a largo plazo. El BSC permite crear mapas estratégicos para visualizar los diversos indicadores en una cadena de causa-efecto que conecta los resultados deseados con sus respectivos impulsores. Como respuestas a los nuevos escenarios que se anunciaban al inicio del nuevo milenio, resurgieron tres caminos estratégico: las alianzas y coaliciones, adquisiciones y asociaciones, y la innovación tecnológica (véase el cuadro 2.3).

Al aproximarse la mitad de la segunda década del nuevo milenio, el avance vertiginoso de la tecnología de la información alteró completamente el modo de planear la estrategia de las organizaciones. Internet ha reducido drásticamente los costos de la comunicación y el acceso a los mercados, lo cual les ha permitido satisfacer la demanda de productos poco demandados, pero que conjuntamente representan una fracción considerable de una curva de distribución de ventas, y crean el efecto de larga estela o larga cola (*The Long Tail*).[35]

Por último, en un ejercicio de prospección de los avances futuros del proceso de la planeación estratégica se percibe que, en un mundo globalizado que se caracteriza por los fuertes cambios y la competencia feroz, esta resulta indispensable para el éxito de la organización. A partir de ahora, la diferencia radicará en que la planeación estratégica ya no será anual o quinquenal, sino un ejercicio continuo y permanente, incluso cotidiano; tampoco será rígida, sino flexible y adaptable; y además, dejará de ser monopolio de la alta dirección y tratará de conseguir el compromiso y la dedicación de todos los miembros de la organización, con énfasis en la ejecución y resultados del plan estratégico.

Escuelas de planeación estratégica

El proceso de Planeación estratégica ha ido cambiando con el tiempo a lo largo de un *continuo* que va de un carácter preceptivo y normativo fuerte y rígido, en un extremo, hasta un carácter descriptivo y explicativo maleable en el otro. En un extremo está la prescripción, o un recetario de cómo se debe formular la estrategia, y en el otro está la descripción, o la explicación de la forma en que las organizaciones formulan la estrategia, como un ejemplo que debe ser aprendido o seguido.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel señalan diez dimensiones diferentes o, de acuerdo con la opinión de estos autores, escuelas de planeación estratégica, de las cuales tres son de carácter preceptivo y normativo y siete de carácter descriptivo y explicativo[37] (véase el cuadro 2.4).

Escuelas de carácter preceptivo o normativo

Involucran tres perspectivas: escuela de la planeación, escuela del diseño y escuela del posicionamiento.

La estrategia se define como una planeación enfocada en el largo plazo de la organización, a través de características prescriptivas y normativas con un elevado grado de formalización.

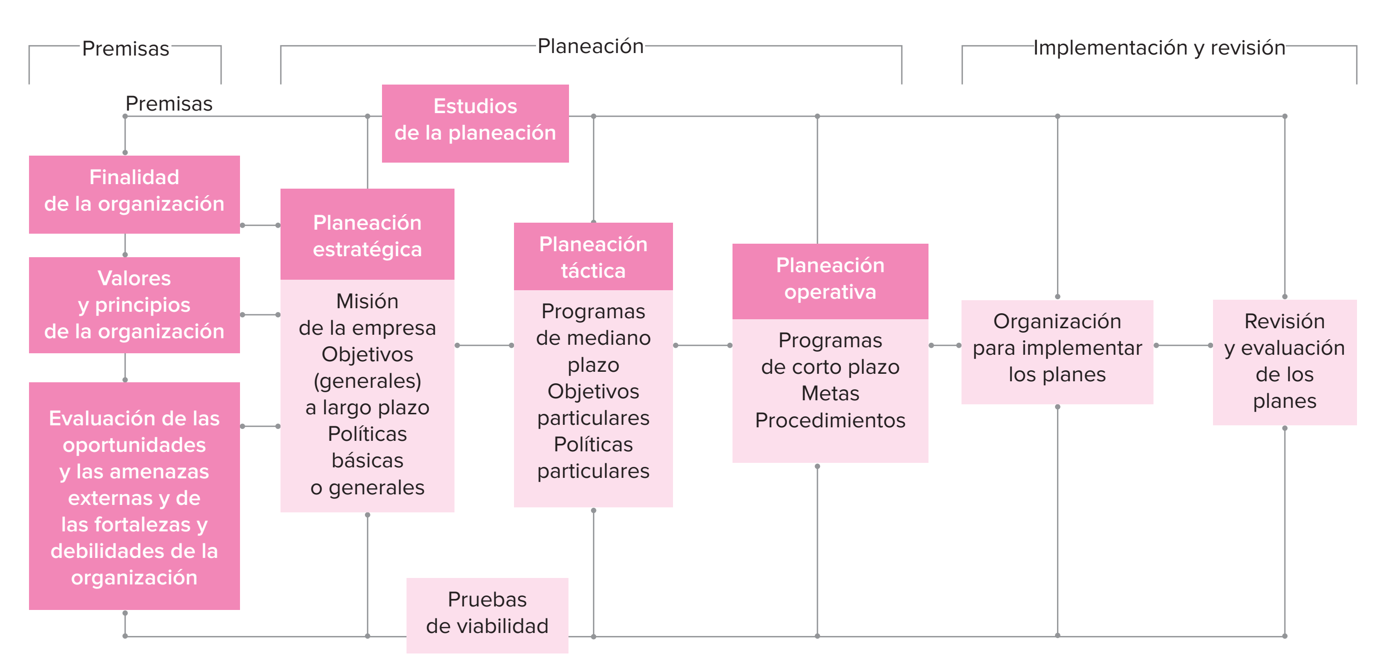
1. *Escuela de la planeación*: Aborda la estrategia como un proceso formal. La formulación de la estrategia opera como un proceso formal y documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros. La escuela de la planeación fue una importante aportación de la teoría neoclásica de la administración[38] y se desarrolló en paralelo con la escuela del *diseño*. Llegó a su apogeo en la década de 1970. Su fuerte influencia ha perdurado hasta nuestros días, principalmente en los aspectos del desglose de los objetivos estratégicos en objetivos tácticos y operacionales y en una cascada o jerarquía de objetivos.[39]

   Para los autores neoclásicos, la planeación tiene un resultado inmediato: el plan. Este es producto de la planeación; describe un curso de acción predeterminado en un periodo específico para alcanzar un objetivo deseado y responde a las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.[53]

   Steiner ofrece un modelo integrado de la planeación estratégica según el enfoque de esa escuela, como muestra la figura 2.2.
2. *Escuela del diseño*: Estudia la estrategia como un proceso de adecuación; es decir, parte del supuesto de que el proceso de formulación de la estrategia sirve para adaptar y empatar los aspectos internos de la organización (sus fortalezas y debilidades) y los aspectos del entorno externo (como amenazas y oportunidades).
3. *Escuela del posicionamiento*: Concibe la estrategia como un proceso analítico. Según esta escuela, la planeación estratégica busca definir un posicionamiento estratégico de la organización frente al entorno externo, el cual debe ser analizado y conocido previamente. Las posiciones genéricas de la organización se deben identificar por medio del análisis de la situación de la competencia sectorial. Esta escuela predominó en la década de 1980, a partir de los trabajos de Michael Porter, y se inspira en las ideas de la estrategia militar de Sun Tzu.[41]

Escuelas de carácter descriptivo y explicativo

Además de las escuelas de carácter preceptivo y normativo existen las escuelas de carácter descriptivo y explicativo, las



• **Figura 2.2** Modelo de la planeación estratégica de Steiner.[43]

cuales exploran la imaginación y la creatividad. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel clasifican las siguientes siete escuelas:[42]

1. *Escuela de las iniciativas emprendedoras*: Considera la estrategia como un proceso visionario. Este planteamiento enfoca el proceso estratégico a partir del ejecutivo más alto de la organización, quien es el principal responsable de idear la visión y de impulsar el negocio. En lugar de los criterios de adecuación propuestos por la escuela del *diseño*, la escuela de la iniciativa emprendedora se concentra en aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y la sabiduría del líder visionario y su liderazgo estratégico, con la intención de crear las condiciones necesarias para implementar y ejecutar sus ideas.[44]

   Lo paradójico es que el emprendedor rara vez define su estrategia con precisión antes de actuar. Apuesta a una idea y va conciliando su plan con las circunstancias que se presentan. Es como equilibrar lo deliberado y lo emergente. Wal-Mart fue construida así, con la decisión (táctica) inicial de construir enormes tiendas en lugares poco populosos, con la intención de no estimular a los competidores. Las circunstancias fueron favorables y la empresa empezó a planear estratégicamente, basándose en el análisis del entorno, la competencia, los deseos de los clientes y las tecnologías para reducir costos, hasta ser la empresa más grande del mundo.
2. *Escuela cognitiva*: Aborda la estrategia como un proceso mental. Se considera que la planeación estratégica es un proceso mental en función de la forma en que las personas perciben e interpretan la realidad del entorno.[45]
3. *Escuela del aprendizaje*: Aborda la estrategia como un proceso emergente. La formulación de la estrategia es un proceso emergente de aprendizaje y de construcción por incrementos, tanto individual como colectivo. Su punto focal es la administración progresiva de los cambios y no de la estrategia.[46]

   Para Weick[47] el comportamiento de aprendizaje funciona así:
   a. Primero, actuar haciendo algo.
   b. Después, descubrir y seleccionar lo que realmente funciona, o sea, comprender en retrospectiva el resultado de esas acciones.
   c. Por último, retener tan solo los comportamientos que parecen deseables, adecuados o que producen resultados.
4. *Escuela del poder*: Aborda la estrategia como un proceso de negociación. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso de índole político, en la que el poder se disputa de manera interna en la organización, e implica la persuasión, la negociación y el acuerdo (perspectiva micro e intraorganizacional). La organización, desde una perspectiva macro, se entiende como una entidad que usa su poder sobre otras para desarrollar asociaciones, empresas de coinversión o conjuntas (*joint ventures*) u otras interrelaciones a efecto de negociar estrategias colectivas para su provecho o para ampliar su dominio.[48]
5. *Escuela de la cultura*: Aborda la estrategia como un proceso colectivo y social. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso social que se basa en la cultura organizacional para abordar los intereses comunes y la integración del sistema. La formulación y la

reformulación de la estrategia casi siempre constituyen una especie de revolución cultural. Se trata de una escuela que considera que la cultura inhibe los cambios estratégicos más significativos.[49]

Apunte competitivo

La cultura

La cultura es el significado común creado por un grupo de personas con el transcurso del tiempo. Se deriva de actividades puramente sociales y de la intensa interacción entre ellas. Dentro de todos los recursos tangibles (máquinas, terrenos, instalaciones) e intangibles (conocimiento, valores y competencias), la cultura emerge como un recurso fundamental. Para Barney,[50] la cultura es la barrera más eficaz y duradera contra la imitación, pues, por una parte, fomenta la producción de resultados únicos y, por otra, es difícil que la entiendan otros, y eso provoca que sea incluso más difícil de reproducir o imitar.

6. *Escuela del entorno*: Aborda la estrategia como un proceso que reacciona a las circunstancias externas. Esta escuela subraya que la estrategia es un medio que permite a la organización moverse dentro de su entorno con libertad en la medida de lo posible y en función de las demandas del medioambiente. La escuela del entorno surgió con la **teoría de la contingencia,** que habla de las respuestas que se esperan de las organizaciones en determinadas condiciones ambientales.[51] Esta teoría propone que el entorno sea considerado más como un actor y no como un simple factor. Por tanto, la organización se entiende como el elemento pasivo que reacciona a un entorno que establece las condiciones y las reglas del juego. La organización está condicionada al entorno externo, y la formulación de la estrategia funciona como un proceso reactivo frente a las fuerzas del entorno.
7. *Escuela de la configuración*: Aborda la estrategia como un proceso de transformación. La planeación estratégica es un proceso de configuración de la organización, de acuerdo con cada tipo de situación del entorno, con el propósito de integrar y articular sus diferentes partes. A medida que se registran cambios en la situación del entorno, se presenta una transformación organizacional dramática porque la empresa se configura de nuevo de acuerdo con la nueva situación del entorno.[52]

   La escuela de la configuración parte del supuesto de que cada organización tiene un momento y un lugar, y que de manera continua pasa por estados en los que se configura o goza de estabilidad, a los cuales siguen estados de ruptura o transformación, y de nuevo estados de reconfiguración:[53]
   a. *Configuración o estabilidad*. Es el estado de la organización que adquiere una configuración estable, en la cual se ordenan diferentes dimensiones que se agrupan de acuerdo con determinadas condiciones, a efecto de definir modelos o tipos ideales de comportamiento organizacional.
   b. *Ruptura o transformación*: Es el estado que describe el proceso estratégico para pasar de un estado a otro. Significa la ruptura con el presente o con el pasado. Cuando la organización es sometida a presiones internas o externas, rompe sus patrones presentes y se dirige hacia el cambio y la renovación, estableciendo un parámetro diferente para su actuación. Una vez lograda la reconfiguración, la organización vuelve a tener una configuración estable.

El cuadro 2.4 presenta un resumen que abarca todas las escuelas de pensamiento estratégico descritas por Mintzberg y Lampel.

Cuadro 2.4 Características de las escuelas de pensamiento, según Mintzberg y Lampel.[54]

	Proceso	Mensaje Pretendido	Mensaje Transmitido	Aportación
Preceptivas y normativas				
Diseño	Concepción	Adaptar	Pensar	Mirar al futuro
Planeación	Formal	Formalizar	Programar	Mirar al futuro
Posicionamiento	Analítico	Analizar	Calcular	Mirar al pasado
Descriptivas y explicativas				
Iniciativas emprendedoras				
Cognitiva	Visionario	Vislumbrar	Centralizar	
Aprendizaje	Mental	Crear	Preocupar	
Poder	Emergente	Aprender	Jugar	
Cultura	Negociación	Promover	Atesorar	
Entorno	Social	Combinar	Perpetuar	
Configuración	Reactivo	Reaccionar	Capitular	
	Transformación	Integrar	Acumular	

Determinantes del éxito de la planeación estratégica

Si analizamos la concordancia de las diversas escuelas de planeación estratégica, podremos identificar los determinantes del éxito del proceso:[55]

1. El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la visión: una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de guía sobre lo que debe hacer toda la organización.
2. El director general de la organización debe liderar el proceso visionario de la formulación de las estrategias. Este debe actuar como un verdadero emprendedor interno, que trabaja con aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y algunos criterios personales (escuela de las iniciativas emprendedoras).
3. Debe pensar que el entorno es más bien un actor, y no un simple factor, en el juego estratégico. La formulación de la estrategia opera como un proceso reactivo o proactivo frente a las fuerzas del entorno; es decir, la organización debe responder a las fuerzas del entorno o anticiparlas (escuela del entorno) para poder sobrevivir.
4. Los administradores de la organización deben saber leer e interpretar el entorno y garantizar una debida adaptación, con la llamada respuesta estratégica. Eso indica la necesidad de un diagnóstico externo para comprobar las oportunidades (que se deben explorar) y las amenazas (que se deben neutralizar) del entorno. En suma, lo que existe alrededor de la organización (escuela cognitiva).
5. El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo; debe haber un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos internos de la organización en términos de los recursos, las competencias, las potencialidades que ofrecen ventaja competitiva y los aspectos externos del entorno (escuela de la configuración).
6. Una vez hecho el doble diagnóstico, externo e interno, se pasa a los preceptos; es decir, la organización plantea la manera de adecuar su estructura, cultura, productos y servicios, procesos internos, etcétera, para que converjan, apoyen, y sostengan la estrategia que marcará los caminos que seguirá a largo plazo (escuela del poder).
7. La planeación estratégica es un proceso emergente de aprendizaje, tanto individual como colectivo, que va incrementando: primero, se actúa (se hace algo); después, se descubre y selecciona lo que funciona (se comprenden las acciones); y finalmente, solo se conservan los comportamientos que parecen deseables o exitosos. Las organizaciones se deben transformar en sistemas de aprendizaje organizacional, que incentiven el trabajo en equipo y permitan a las personas conquistar autonomía y autorrealización (escuela del aprendizaje).
8. La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad, y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen. Para que la planeación tenga éxito es esencial compartir la visión. Se debe motivar a las personas para que, de forma innovadora y comprometida, participen en el proceso y se concentren en la estrategia y el plan (escuela de la cultura).

Apunte competitivo

Involucramiento de los administradores en el proceso de planeación estratégica

En la práctica, no siempre la cúpula de la organización participa en forma activa y directa en la administración estratégica de la organización. El cuadro 2.5 muestra que el grado de involucramiento de la alta dirección ocurre en un *continuum* que va de una actitud pasiva y reactiva a una posición activa y catalizadora.

Modelo general del proceso estratégico

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos), con base en algunas premisas. La planeación estratégica debe:

1. *Ser sistemática*: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.
2. *Enfocarse al futuro*: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.
3. *Crear valor*: La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos grupos de interés (*stakeholders*) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.
4. *Ser participativa*: Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al

futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.

5. *Tener continuidad*: La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replaneación estratégicas que deban hacerse continuamente.
6. *Ser implementada*: La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica, todos los días y en todas sus acciones.
7. *Ser monitoreada*: El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias, a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

Información privilegiada

Taxonomía aplicada a la planeación estratégica

Una de las dificultades para el estudio y la aplicación del concepto de estrategia es que no existe una taxonomía concreta de sus términos. El significado que se adjudica a palabras como objetivos, metas, políticas o programas no siempre es el mismo. Quinn propone una taxonomía de los términos relativos a la estrategia, la cual adoptaremos a lo largo de este texto:

1. *Estrategia*: Es el patrón o plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la organización. Una buena estrategia asegura la mejor asignación de los recursos para anticiparse a los movimientos, planeados o no, de los oponentes o a las circunstancias del entorno.
2. *Objetivos o metas* (*goals*): Son los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. En toda organización existen diferentes objetivos ordenados de acuerdo con una compleja jerarquía de importancia, nivel y urgencia. Los objetivos que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman objetivos estratégicos.
3. *Valores*: Prioridades de la organización para definir los comportamientos de sus miembros. Son comportamientos valorados y privilegiados por la organización. Son aquellos aspectos del comportamiento importantes para la organización. Reflejan lo que esta pretende privilegiar en sus actividades y en el comportamiento de las personas.
4. *Políticas*: Son las directrices (*guidelines*) que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas, al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía. Las que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman políticas estratégicas.
5. *Programas*: Constituyen una secuencia, paso por paso, de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Un programa describe cómo se alcanzarán los objetivos y se asignarán los recursos previstos en función del tiempo; además ofrece una señal de los avances logrados, que debe ser monitoreada y medida.
6. *Tácticas*: Las estrategias se descomponen en tácticas para el mediano plazo, lo cual permite efectuar realineaciones para poder alcanzar de inmediato algunos objetivos limitados. Los planes tácticos corresponden a cada departamento o unidad de la organización y se enfocan al mediano plazo, es decir, al ejercicio anual.
7. *Planes operacionales*: Los planes tácticos se descomponen en planes operacionales, cuya característica es que se enfocan en una tarea o actividad y en el corto plazo.

Cuadro 2.5 El *continuum* de la participación de la cúpula en la planeación estratégica.[56]

Bajo (pasivo)	Grado de involucramiento en la administración estratégica				Alto (activo)
Fantasma	**Sello de goma**	**Revisión mínima**	**Participación nominal**	**Participación activa**	**Catalizador**
La dirección nunca sabe exactamente qué hacer ni demuestra algún grado de involucramiento o de compromiso estratégico.	La dirección permite que algunos ejecutivos tomen sus decisiones. La dirección vota con respecto a las recomendaciones de los ejecutivos en cuanto a decisiones o acciones de la organización.	La dirección revisa o examina formalmente los asuntos seleccionados que los ejecutivos presentan a su atención.	La dirección está involucrada en cierto grado en el desempeño o la revisión de las decisiones fundamentales, indicadores o programas de administración.	Aprueba cuestiones y toma las decisiones finales sobre la misión, visión, objetivos, estrategia y políticas de la organización. Realiza auditorías fiscales y administrativas.	Asume el papel de líder en la definición y modificación de la misión, visión, objetivos, estrategia y políticas de la organización. Demuestra un fuerte y activo compromiso estratégico.

Se han propuesto diversas metodologías para desarrollar el proceso de la planeación estratégica, las cuales engloban tanto la etapa de la formulación como la de la implementación; por ejemplo, el modelo de Glueck que presenta la figura 2.3.

La figura 2.4 presenta el modelo básico de planeación de Mintzberg, en el que el eje vertical central representa el proceso de formulación de las estrategias, el cual comprende las etapas de creación, evaluación, elección e implementación. Cuatro flujos de información y conocimiento alimentan este eje. Los dos flujos superiores representan el diagnóstico estratégico, con el análisis externo a la izquierda y el interno a la derecha; y los dos flujos inferiores son la base de las consideraciones en cuanto a los valores de la organización.

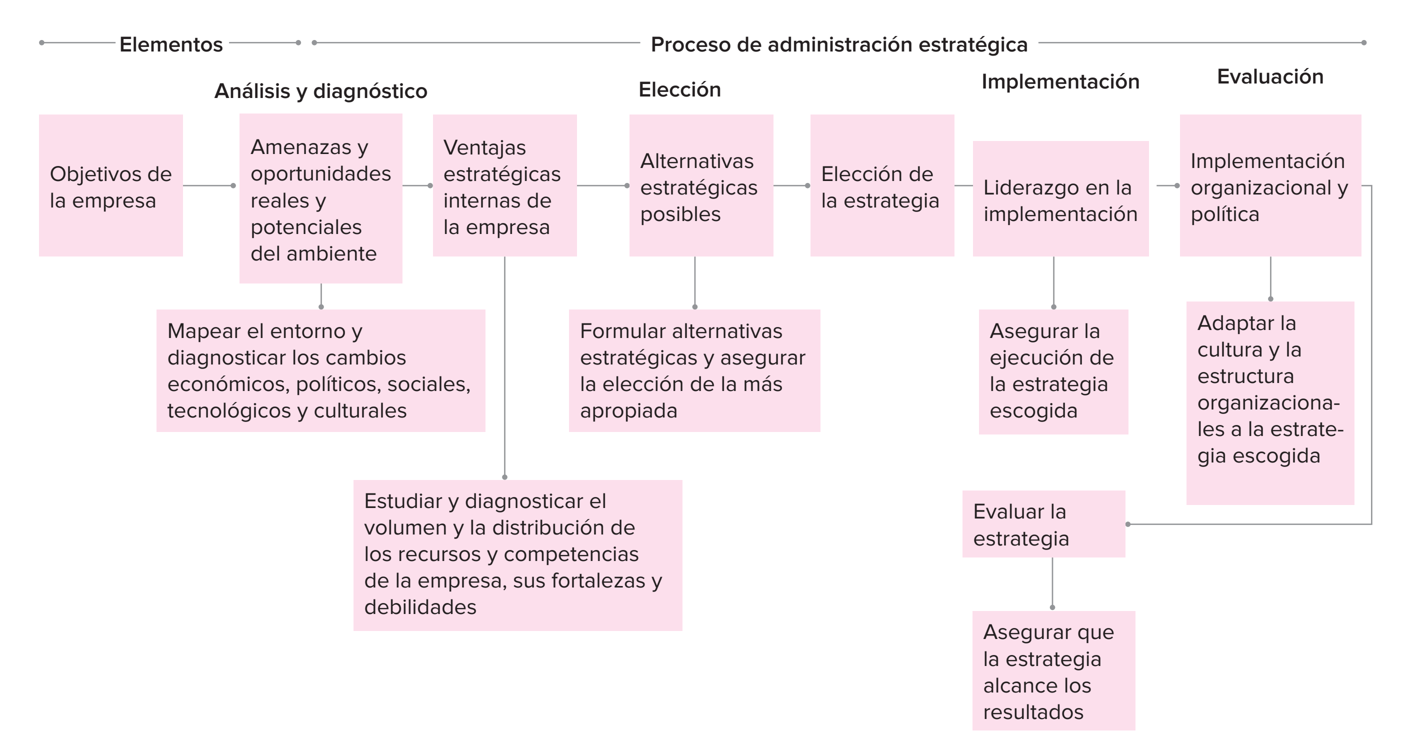
El modelo del proceso de la planeación estratégica que hemos adoptado en este libro ha recibido una serie de influencias que iremos presentando a lo largo del texto, entre ellas los modelos de Steiner, presentado anteriormente, el modelo de Mintzberg y el modelo de Wheelen y Hunger. Nuestro modelo trata de describir las diferentes perspectivas y escuelas de la planeación estratégica, abarcando todas sus etapas.

La planeación estratégica está constituida por los siguientes elementos:

1. Misión organizacional
2. Visión organizacional
3. Diagnóstico estratégico externo
4. Diagnóstico estratégico interno
5. Determinantes del éxito
6. Definición de objetivos
7. Formulación de estrategias
8. Formalización del plan estratégico
9. Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica)

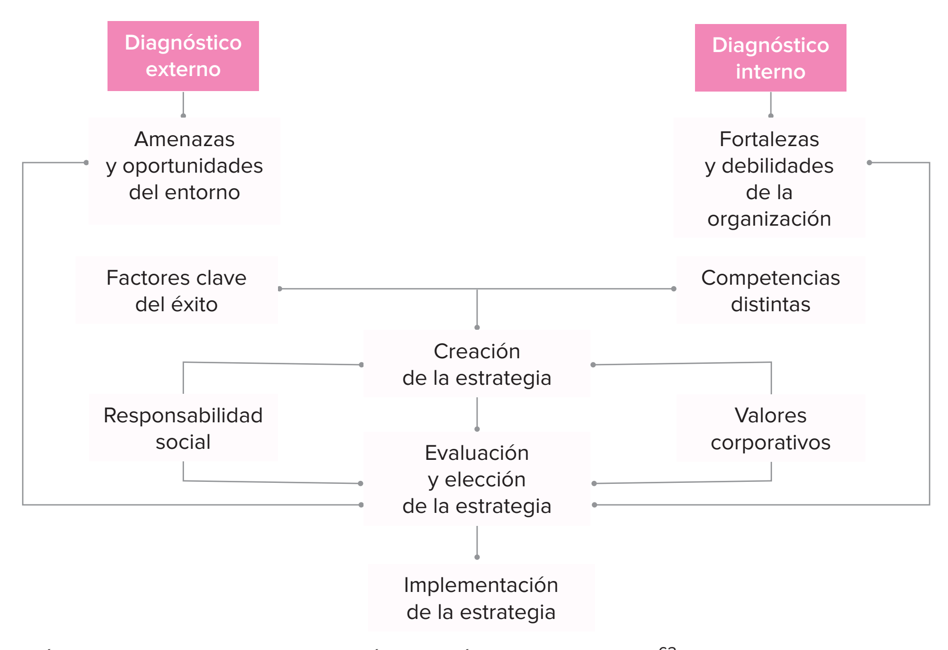
Veamos cada uno de los elementos de la planeación estratégica:

1. *Misión organizacional*: Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del "negocio" y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.
2. *Visión organizacional*: Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un "estado positivo de tensión" entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede ser una fuente de inspiración, un "llamado", que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización.
3. *Diagnóstico estratégico externo*: Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas del ambiente externo que influyen en las organizaciones.



• **Figura 2.3** Modelo del proceso de la administración estratégica de Glueck.[87]

4. *Diagnóstico estratégico interno*: Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios.
5. *Determinantes del éxito*: La inclusión de la evaluación de las determinantes del éxito en el proceso de la planeación estratégica fue propuesta por Ansoff[58] en 1980. Este recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia. Estas buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, las cuales emergen de los elementos del análisis que se ha realizado, aplicando el modelo SWOT. Las determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios.
6. *Definición de los objetivos*: Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Harvard; y otros trabajan la definición de los objetivos como parte separada de la formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Ansoff.[59] Sea como fuere, la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.
7. *Formulación de estrategias*: Este libro está regido por dos concepciones de la formulación de estrategias. Según una concepción, la formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter,[60] el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales. Por otra parte, Freeman[61] considera que la formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir "puentes" entre ella y sus grupos de influencia (*stakeholders*),[62] y él dice que las estrategias formuladas solo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.
8. *Formalización del plan estratégico*: El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos. Lo anterior exige que se abarquen todas las áreas de toma de decisiones de la organización, una racionalidad formal en el proceso de la toma de decisiones y un firme control sobre el trabajo, todo eso traducido por el gobierno corporativo, el cual ofrecerá la transparencia que se necesita en las relaciones con los diferentes grupos de interés. Es preciso considerar el efecto de las decisiones en el contexto mayor y sus implicaciones en cuanto a la responsabilidad social de la organización.
9. *Auditoría del desempeño y resultados* (revaluación estratégica): Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito



• **Figura 2.4** *Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg.*[63]

y enmendar las que han fracasado. La revaluación de las estrategias es resultado de un proceso de mediación de los diversos grupos de interés y del análisis de indicadores del desempeño de cada estrategia implementada.

La figura 2.5 presenta el modelo general del proceso estratégico que hemos adoptado en este libro, el cual incluye las seis partes que estructuran su contenido e indica la secuencia de los capítulos, de modo que permite seguir la lógica de su construcción.

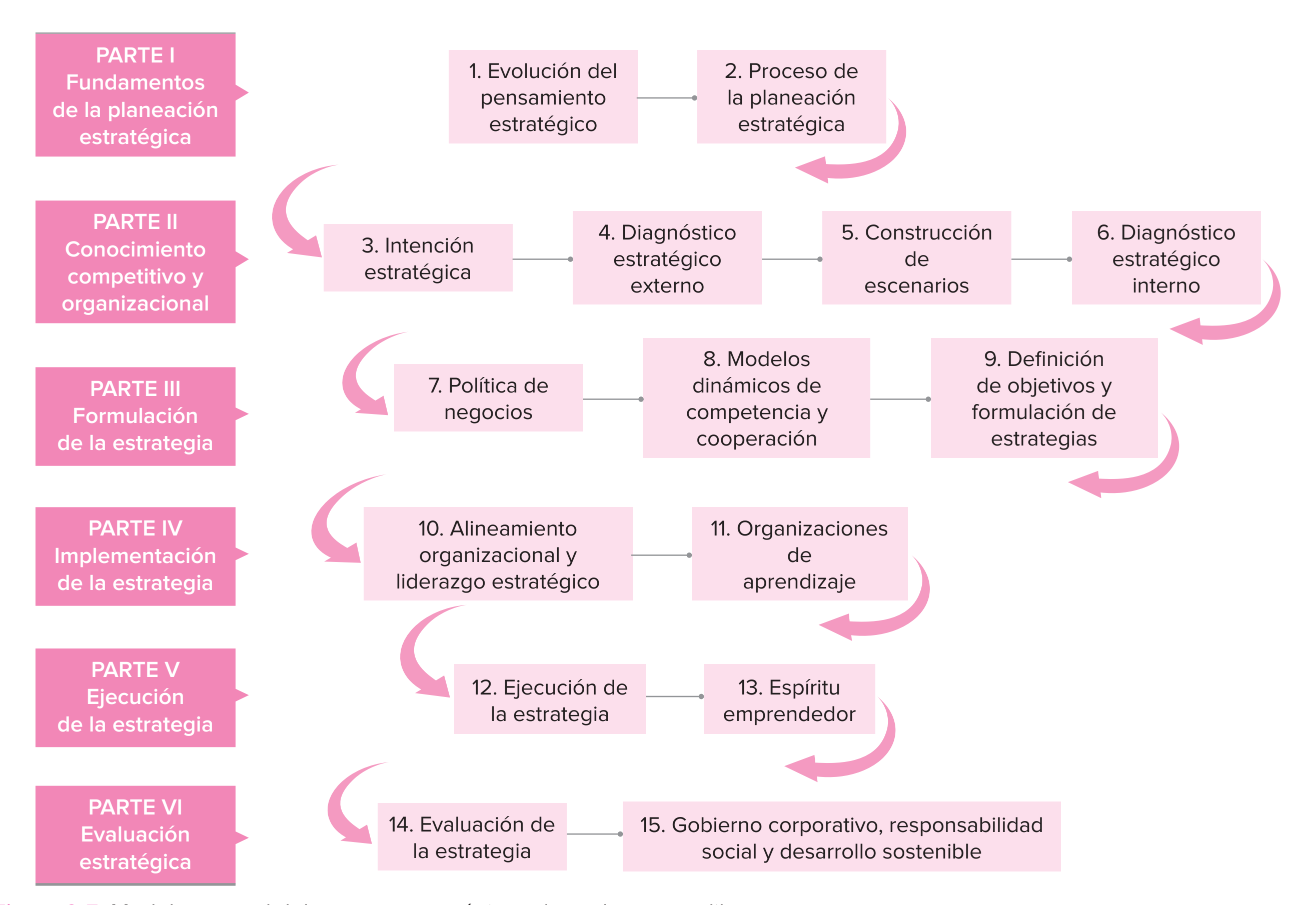
La actitud estratégica

Según Mintzberg,[64] las estrategias implementadas son las ramificaciones que nacen del encuentro de las estrategias formuladas, como las que surgen a lo largo del tiempo, y el desarrollo del proceso de implementación. La actitud estratégica es el compromiso que asegura la consecución, en la medida de lo posible, de los resultados planteados de forma explícita durante el transcurso de la planeación estratégica y que el plan estratégico presenta de manera formal. La actitud estratégica se observa a todo lo largo de la implementación del plan estratégico. De acuerdo con Mintzberg,[65] es posible que algunas estrategias, intencionales y planeadas, no se realicen por algún motivo. La parte que sí se realiza es la estrategia deliberada. Una parte considerable de la estrategia que se lleva a cabo es resultado de hechos que no han sido planeados inicialmente y se llama estrategia emergente. La estrategia que se realiza es una combinación variable de estrategias deliberadas y emergentes.

Conclusión

La planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva. Por su parte, la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente positivos en su desempeño.

Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias de esa acción sistémica e integrada, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos. Esto requiere un gran esfuerzo de todas las personas involucradas y que se utilicen modelos analíticos para la asignación, la evaluación y el control de los recursos. En suma, el plan estratégico por sí solo no representa nada. El elemento normativo y aglutinante que resulta de la combinación del proceso de planeación y un razo-



• **Figura 2.5** Modelo general del proceso estratégico adoptado en este libro.

namiento estratégico, que debe ser apoyado por una actitud estratégica, será el patrón que asegure que la organización y todos sus colaboradores estén dispuestos a involucrarse totalmente en esa empresa, independientemente de las dificultades. Lo importante es llegar allá de la mejor manera posible y ofrecer resultados a todos los *stakeholders* directa o indirectamente relacionados con el negocio de la organización.

Notas

1. DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração.* São Paulo: Pioneira, 1984, pp. 133-136.
2. WHEELEN, Thomas y HUNGER, J. David. *Strategic Management and Business Policy.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, p. 4.
3. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas.* São Paulo: Editora Atlas, 2001, p. 46.
4. MILLER, C.V. y CARDINAL, L.B. “Strategic Planning and New Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research”. *Academy of Management Journal*, diciembre de 1994, pp. 1649-1665; PEKAR, Jr. y ABRAHAM, S. “Is Strategic Management Living up to Its Promise”. *Long Range Planning*, octubre de 1995, pp. 32-44; ANDERSEN, T. J. “Strategic Planning, Autonomous Action and Corporate Performance”, *Long Range Planning*, abril de 2000, pp. 184-200.
5. ZAJAC, E.J., KRATZ, M.S. y BRESSER, R.F. “Modeling the Dynamics of Strategic Fit: a Normative Approach to Strategic Change”. *Strategic Management Journal*, abril de 2000, pp. 429-453.
6. WILSON, I. “Strategic Planning isn’t Dead - It Changed”. *Long Range Planning,* agosto de 1994, p. 20.
7. CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introdução à Teoria Geral da Administração,* Rio de Janeiro: Barueri: Editora Manole, 2014, p. 171.
8. Adaptado de OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico. Conceitos, metodologia, práticas.* São Paulo: Editora Atlas, 2001, p. 46.
9. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico. Conceitos, metodologia, práticas.* São Paulo: Editora Atlas, 2001.
10. Dwight David Eisenhower decía: “Los planes no son nada; la planeación es todo”. Eisenhower fue el XXXIV presidente de Estados Unidos, de 1953 a 1961; durante la Segunda Guerra Mundial fue el comandante supremo de las fuerzas aliadas.
11. LYLES, M. A., BAIRD, L.S., ORRIS, J.B. y KURATKO, D.F. “Formalized Planning in Small Business Increasing Strategic Choices”. *Journal of Small Business Management*, abril de 1993, pp. 38-50.
12. El término *commodities* se refiere a productos genéricos que no presentan diferencias entre sí y están regulados por la oferta y la demanda.
13. SLOAN, Alfred P. Jr. *My Years with General Motors.* Nueva York: Doubleday, 1a. edición, 1964.
14. DRUCKER, PETER. *The Practice of Management.* Nueva York: Harper and Row, 1954.
15. CHANDLER, Alfred. *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise.* Nueva York: Doubleday, 1962.
16. SELZNICK, Philip. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston II: Row, Peterson, 1957.
17. LEARNED, Edmund P., CHRISTIANSEN, Roland C., Andrews, Kenneth R. y GUTH, William D. *Business Policy: Text and Cases.* Homewood, IL: Irwin, 1965. Andrews es llamado con frecuencia el líder tras la idea de la matriz SWOT. Su libro clásico publicado en 1971, *The Concept of Corporate Strategy,* presentaba la estrategia como condición para que una organización pueda hacer, en un contexto, aquello que debería hacer.
18. ANSOFF, Igor. *Corporate Strategy.* Nueva York: McGraw-Hill, 1965.
19. No hay una traducción establecida de la metodología del *Gap Analysis*. “Análisis de la laguna” parece ser la más adecuada, teniendo en mente el resultado esperado de su aplicación.
20. BUZZEL, R. y GALE, B. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance.* Nueva York: Free Press, 1987.
21. SCHONBERGER, R. *Japanese Manufacturing Techniques.* Nueva York: Free Press, 1982.
22. DEMING, W. Edwards. *Quality, Productivity, and Competitive Position.* Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering, 1982.

    * JURAN, Joseph M. *Juran on Quality.* Nueva York: Free Press, 1992.

    * KEARNEY, A.T. *Total Quality Management: A Business Process Perspective,* Kearney Pree Inc., 1992.

    * CROSBY, Philip. *Quality is Free.* Nueva York: McGraw-Hill, 1979.

    * FEIGNBAUM, Armand. *Total Quality Control,* Maidenhead: McGraw-Hill, 1990.

    Muchos conceptos y técnicas sobre control de calidad fueron desarrollados y propuestos por los autores, como TQM (*Total Quality Management),* Mejoría continua*, Kaisen,* Producción delgada *Lean Manufacturing, Six Sigma* y *ROQ* (*Return on Quality* – Retorno sobre la calidad).
23. SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart y JOHNSTON, Robert. *Administração da produção.* 2a. edición. São Paulo: Atlas, 2008. 747 p.
24. PASCALE, R. y ATHOS, A. *The Art of Japanese Management.* Londres: Penguin, 1981.
25. El modelo de las 7s de McKinsey nació en 1978 del cruce de sus conclusiones de dos investigaciones efectuadas por cuatro investigadores de McKynsey que estudiaron las razones del éxito de las empresas. Mientras que Pascale y Athos estudiaron las empresas japonesas, Tom Peters y Robert Waterman estudiaron, al mismo tiempo, las empresas estadounidenses, en un proyecto de investigación llamado “In Search of Excellence”.
26. OHMAE, Kenichi. *The Mind of the Strategist.* Nueva York: McGraw-Hill, 1982. En esa época, Ohmae era el responsable del despacho de McKinsey en Tokio.
27. MINTZBERG, Henry. “Crafting Strategy”. *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1987.
28. PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert. *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies.* Nueva York: Harper-Collins, 1982.

29. CAMP, R. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance.* Milwaukee, Wis: American Society for Quality Control, Quality Press, 1989.
30. PETERS, Tom y AUSTIN, Nancy. *A Passion for Excellence*. Nueva York: Random House, 1985.
31. KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston, MA: Harvard Business School Press, 1ª. edición, 2000.
32. PORTER, Michael E. y LINDE, Claus van der. "Toward a New Conception of the Environment Competitiveness Relationship". *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 1995, pp. 97-118.
33. COFF, R.W. "Human Capital, Shared Expertise, and the Likelihood of Impasse in Corporate Acquisitions". *Journal of Management,* 28(1), 2002, pp. 107-128.
34. HITT, Michael A., HOSKISSON, Robert E. y IRELAND, R. Duane. "Mergers and Acquisitions and Managerial Commitment to Innovation in M-Form Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 11, edición especial sobre iniciativas emprendedoras corporativas (verano de 1990), pp. 29-34. Para los autores, el proceso de adquisición sirve como un sustituto para el proceso de innovación debido a la energía y atención requeridas durante las negociaciones, el uso apalancado de los recursos, el aumento del tamaño de las operaciones y la diversificación, que pueden afectar las prioridades de tiempo y riesgo de los administradores.
35. En inglés, el término *The Long Tail* fue acuñado por Chirs Anderson en un artículo en la revista *Wired* de octubre de 2004, en el cual describió la estrategia de atención al cliente de Amazon (www.amazon.com), que debido a sus bajos costos de almacenamiento, obtiene ganancias sustanciales, vendiendo mínimas cantidades de artículos no buscados o difíciles de encontrar. Anderson argumenta que los productos de baja demanda o bajo volumen de ventas pueden garantizar colectivamente una participación de mercado que supera a las participaciones en mercados de productos campeones de ventas.
36. HURST, D.K.T. "Strategy". *Strategy & Business*, 1, 25, IV trimestre, 2001; véase: www.strategy-business.com.
37. MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* Porto Alegre: Bookman, 2000, pp. 209-220.
38. La teoría neoclásica surgió hacia finales de la década de 1950 en forma de un resurgimiento de la teoría clásica redimensionada y actualizada, pero menos formal y más ecléctica.
39. Las principales aportaciones de la escuela de la planeación son:
    * ANSOFF, Igor. *Corporate Strategy.* Nueva York: McGraw-Hill Co., 1965.
    * STEINER, George A. *Top Management Planning.* Nueva York: Macmillan, 1969.
    * NEWMAN, William H. *Ação administrativa. As técnicas de organização e gerencia.* São Paulo: Editora Atlas, 1972.
40. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração. Op. cit.*, p.171.
41. Las principales aportaciones de la escuela del posicionamiento son:
    * HENDERSON, B.D. *Henderson on Corporate Strategy.* Cambridge, Mass.: ABT Books, 1979.
    * PORTER, Michael *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1986, p.23.
    * SCHENDEL, D.E. y HODER, C.H. (eds.). *Strategic Management: A View of Business Policy and Planning.* Boston: Little Brown, 1979.
42. MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia*, *op. cit.,* pp. 27-42.
43. STEINER, George A. *Top Management Planning.* Nueva York: Macmillan Co., 1969.
44. Las principales aportaciones de la escuela de las iniciativas emprendedoras son:
    * COLE, A.H. *Business Enterprise in Its Social Setting*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1959.
    * SCHUMPETER, A. *The Theory of Economic Development.* Londres: Oxford University Press, 1934.
45. Los principales conceptos de la escuela cognitiva están presentes en los libros:
    * SIMON, Herbert A. *The New Science of Management Decision.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1960 y 1977.
    * MARCH, J.G. y SIMON, A. *Organizations.* Nueva York: John Willey, 1958.
46. Los principales conceptos de la escuela del aprendizaje están presentes en los libros siguientes:
    * LINDBLOM, C.E. *The Policy-making Process.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1968.
    * CYERT, R.M. y MARCH, J.G. *A Behavioral Theory of the Firm.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
    * QUINN, J.B. *Intelligent Enterprise.* Nueva York: Free Press, 1992.
    * QUINN, J.B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism.* Homewood: Ill: Irwin, 1980.
    * WEICK, Karl E. *The Social Psychology of Organizations.* Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
    * PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review,* núm. 68, mayo-junio de 1990, pp. 79-91.
    * HAMEL, G. "Strategy as Revolution". *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 69-92.
    * HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. *Competing for the Future.* Boston, Harvard Business School Press, 1994.
47. WEICK, Karl E. *Sensemaking in Organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage Publ., 1995, p. 54.
48. La escuela del poder recibió las principales aportaciones de los autores de la línea estructuralista de la "teoría general de la administración":
    * THOMPSON, James D. *Dinámica organizacional. Fundamentos sociológicos da teoría administrativa.* São Paulo: Makron Books, 1976.
    * THOMPSON, James D. Y MCEWEN, William J. "Objetivos organizacionais e ambiente", en Amitai Etzioni. *Organizações complexas. Op. cit.*, pp. 177-187.
    * THOMPSON, James D. y MCEWEN, William J. "Objetivos de organização e ambiente: estabelecimento do objetivo como um processo de interação". En:
    CARTWRIGHT, Dorwin y ZANDER, Alvin. *Dinámica de grupo, pesquisa e teoria.* São Paulo: EPU/USP, 1975, pp. 590-597.

* EVAN, William M. "The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations". En: THOMPSON, James D. (org.). *Approaches to Organizational Design.* Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1966, pp. 177-180.

* PFEFFER, J. y SALANICK, G.R. *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective.* Nueva York: Harper & Row, 1978.

49. Los principales conceptos de la escuela cultural están presentes en los libros y artículos:

* PETTIGREW, A.M. "Strategy Formulation as a Political Process". *International Studies of Management and Organization*, verano de 1977, pp. 78-87.

* RHENMAN, Eric. *Organization Theory for Long-Range Planning.* Londres: John Wiley, 1973.

* NORMANN, Richard. *Management for Growth.* Nueva York: John Wiley, 1977.

50. BAMEY, J.B. "Organizational Culture: Can Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review,* 11, 3, 1986, pp. 656-665.

51. Los principales conceptos de la escuela ambiental están presentes en los autores siguientes:

* LAWRENCE, Paul R. y LORSCH, Jay. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração.* São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

* LORSCH, Jay y LAWRENCE, Paul R. *Studies in Organization.* Homewood, Ill: Richard D. Irwin & The Dorsey Press, 1970.

* LORSCH, Jay, y ALLEN, Stephen A. *Managing Diversity and Interdependence.* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1973.

* HANNAN, M.T. y FREEMAN, J. "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82, 5, 1977, pp. 929-964.

* PUGH, Dereck S., HICKSON, D.J. y HINNINGS, C.R. "An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations". *Administrative Science Quarterly,* 1969, PP. 115-126.

52. Los principales conceptos de la escuela de la configuración están presentes en los autores siguientes:

* CHANDLER, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise.* Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

* MILES, R.E. y SNOW, C.C. *Organizational Strategy, Structure, and Process.* Nueva York: McGraw-Hill Co., 1978.

* MINTZBERG, Henry. *The Structuring of Organizations: a Synthesis of the Research.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

* MINTZBERG, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning.* Nueva York: Free Press, 1994.

* MILLER, D. y FRIESEN, P.H. *Organizations: A Quantum View.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

* MILLER, D. y MINTZBERG, Henry. "The Case for Configuration". En: MORGAN, G. (ed.). *Beyond Method.* Beverly Hills: Sage, 1983.

53. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração. Op. cit,* p. 602.

54. MINTZBERG, Henry y LAMPEL, Joseph. "Reflecting on the Strategy Process". *Sloan Management* Review, 1999, pp. 83-94.

55. CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.* Barueri: Editora Manole, 2014.

56. WHEELEN, T.L. y HUNGER, D.J. Board of Directors Continuum, 26th Annual Board of Directors Study, Korn/Ferry International, 1999, p.7.

57. GLUECK, William F. *Business Policy and Strategic Management.* Nueva York: McGraw-Hill, 1980, p. 349.

58. ANSOFF, Igor. "Strategic Issue Management". *Strategic Management Journal,* vol. 1(2), 1980, p. 131.

59. ANSOFF, Igor. "Strategic Issue Management". Op. cit., p. 131.

60. PORTER, Michael. *Estratégia competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1991.

61. FREEMAN, R.E. *Strategic Management: a Stakeholder Approach.* Boston: Pitman, 1995.

62. *Stakeholder* se refiere a una persona, grupo de personas u organización que puede recibir la influencia o influir en la organización, los consumidores, los usuarios, los empleados, los propietarios, los dirigentes, los gobiernos, las instituciones financieras, la opinión pública y los accionistas. El análisis consiste en identificar a los grupos y sus intereses y su poder de influencia en la misión de la organización.

63. MINTZBERG, Henry. *The Rise and Fall of Strategy Planning.* Nueva York: Free Press, 1994, p. 37.

64. MINTZBERG, Henry. *The Rise and Fall of Strategy Planning.* Nueva York: Free Press, 1994, pp. 362-390.

65. MINTZBERG, Henry. *The Strategy Process.* Nueva York: Free Press, 1994.



Conocimiento competitivo y organizacional

La mentalidad estratégica y la comprensión del entorno

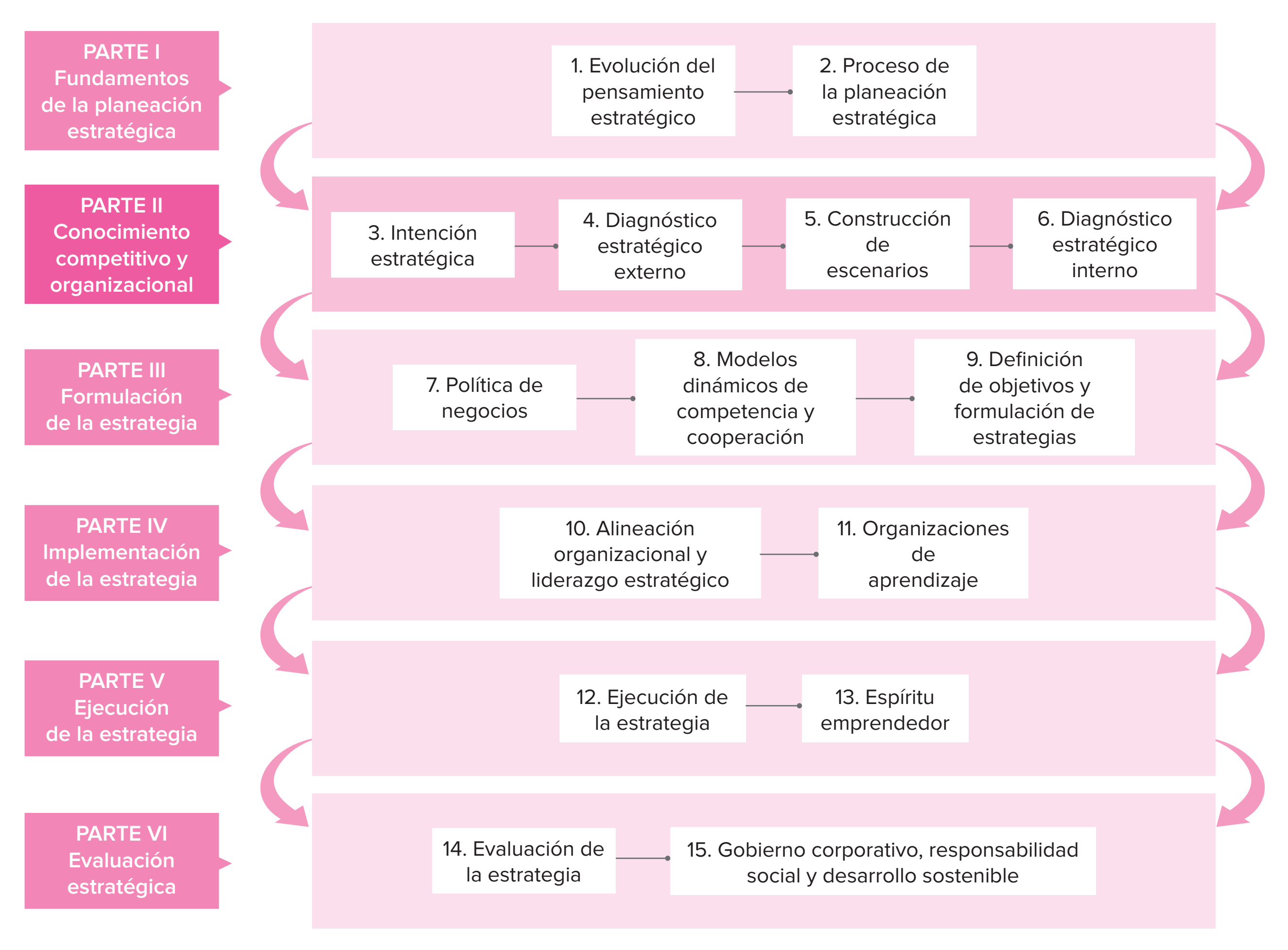
Puesto que ya fueron definidos los fundamentos de la estrategia y la competencia, esta segunda parte del libro, *Conocimiento competitivo y organizacional*, presenta una contextualización introductoria, amplia y general de la disciplina de la planeación estratégica. Contiene cuatro capítulos fundamentales.

Capítulo 3: **Intención estratégica**. Abarca la propuesta de valor y habla de la importancia de generar el mismo como fundamento esencial de la razón de ser de la organización. Explica el propósito de la organización y cómo elaborar la declaración de su misión con base en sus competencias centrales. Presenta los elementos que constituyen la visión de los negocios y reflexiona sobre la importancia de los valores de la organización, así como de la de los principales procesos para la creación de valor y su desarrollo y difusión.

Capítulo 4: Diagnóstico estratégico externo. Comprende el entorno competitivo de los negocios, presenta los sistemas de información del mercado, la identificación de los indicadores de tendencias, la evaluación del entorno del mercado y de los negocios, el análisis de la evolución sectorial, la evaluación de las fuerzas competitivas, el análisis de la competencia y la comprensión de los grupos estratégicos. En concreto, presenta los procedimientos para el análisis del entorno de los negocios, por medio de la identificación de las amenazas y las oportunidades, para el análisis de las variables macroeconómicas (demográficas, económicas, geográficas, tecnológicas, políticas, legales, sociales y culturales) y para el análisis de las variables microeconómicas (clientes, competidores, canales de distribución y proveedores).

Capítulo 5: Construcción de escenarios. Presenta la nueva naturaleza de la competitividad. Después de un amplio diagnóstico estratégico, es necesario construir escenarios del futuro y establecer cuáles de ellos serán la base para la formulación de estrategias. El capítulo presenta metodologías para la construcción de escenarios por medio de técnicas de previsión, el desarrollo de percepciones respecto de entornos alternativos, la identificación de las fuerzas motrices de los acontecimientos y la preparación de redes de monitoreo.

Capítulo 6: Diagnóstico estratégico interno. Comprende el entorno de la organización; evalúa sus recursos tangibles e intangibles; explica los elementos principales de la auditoría de los recursos de la organización, que se complementan con los modelos del desempeño competitivo; y explora las líneas principales de desarrollo y las capacidades competitivas, al realizar una asociación entre las fuentes de su cadena de valor y la creación de las competencias centrales. Es decir, presenta los procedimientos para el análisis del ámbito interno de la organización (rayos X) por medio de la definición de las fortalezas (fuerzas internas) y las debilidades (fragilidades internas) de la organización, considerando sus diferentes unidades de negocios y áreas de apoyo (recursos humanos, marketing, finanzas, producción, operaciones y otras).



• **Figura II.1** Conexión de las partes I y II.



Intención estratégica

Comencemos a pensar en la estrategia

Lo que se verá a continuación:

- Preguntas básicas de la intención estratégica
- Misión organizacional
- Definición preliminar del negocio
- Redefinición del negocio
- Visión organizacional
- Filosofía corporativa de la organización
- Grupos de interés (*stakeholders*)
- Propuesta de valor
- Objetivos organizacionales

Objetivos de aprendizaje:

- Discutir la intención estratégica.
- Proyectar el propósito de la organización, su misión y su visión de futuro.
- Diseñar el negocio de la organización.
- Indicar la formación de la ideología central de la organización.
- Mostrar el camino de la creación, el desarrollo y la difusión de valor.

Cada organización nace del sueño o de la voluntad de sus fundadores y de lo que ellos creen con respecto de alguna necesidad del mercado que satisfarán, así como de los clientes que sabrán valorar lo que hace la organización. Esas voluntades y creencias están envueltas por una intención estratégica, la cual representa la energía fundamental, el impulso inicial y el compromiso de los fundadores o los dirigentes para conseguir que la organización pueda cumplir sus propósitos con éxito. La palabra "intención" viene del latín (*intentione*) y significa "el fin que se persigue", pero refleja también una voluntad o deseo, tal vez un pensamiento secreto y reservado. En Teología, "intención" significa "algo que ha sido formulado anteriormente y que es válido", aun cuando no perdure en la conciencia del agente durante la acción. Sin embargo, la intención siempre marca el inicio de una jornada.

La "intención estratégica" se entiende como "el conocimiento de la esencia de la organización" y representa el apalancamiento o uso de todos sus recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir sus metas dentro de un entorno de la competencia.[1] Esa intención estratégica es la que ofrece a los miembros de la organización, de todos los niveles y áreas, la justificación para su gestión y entrega, en busca de un desempeño único, significativo y superior en relación con el de sus competidores. Lo anterior solo se conseguirá si todos sus empleados y directivos creen con fervor en el producto o servicio de la organización y están motivados por su ideología explícita, es decir, el conjunto de principios y valores que delimitan las acciones de la organización.

Apunte competitivo

Las buenas intenciones estratégicas

Toda organización tiene una intención estratégica, que puede comunicar de manera explícita, velada u oculta. Aun cuando sea vaga, difusa y superficial, la intención estratégica permite a todas las personas de la organización creer firmemente en su producto o servicio y en su habilidad para tener un mejor desempeño que el de los competidores.[2]

En general, la intención estratégica se revela en expresiones como:

- Intel: Llegar a ser el mejor proveedor del mundo en la industria de las computadoras.
- Microsoft: Llegar a ser el equivalente a las páginas amarillas de un mercado de sistemas electrónicos de información en línea.
- Canon: Derrotar a Xerox.
- Honda: Llegar a ser una segunda Ford (empresa que identificó como pionera en la industria de los vehículos). Con el paso del tiempo, Honda consiguió una participación mayor que la de Ford.
- Vale: Empresa brasileña que se ubica entre las más grandes del mundo en la exportación de hierro. Se quiere convertir en un importante jugador global en el campo de los metales, con la visión de crear valor para sus accionistas y otros grupos de interés.

En general, detrás de la intención estratégica siempre existe una ambición estratégica. Y esta siempre exige que todos los miembros de la organización estén involucrados en el desafío corporativo. Para sostener el enfoque en el adversario, todas las personas deben comparar su desempeño con el de su competencia. El papel del presidente y de sus ejecutivos consiste en involucrar a todo su personal. Aun cuando sea vaga, difusa y superficial, la intención estratégica permite a todas las personas de la organización creer firmemente en su producto o servicio y en su habilidad para tener un mejor desempeño que el de los competidores.[3] Sin embargo, lo más importante es transformar la intención estratégica en un elemento catalizador de la acción, o sea, en algo que realmente la impulse.

No obstante, por más que sea fundamental conocer la intención estratégica de una organización, eso no basta. Para alcanzar un desempeño excelente, la organización también debe identificar la intención estratégica de los clientes, los proveedores, los asociados y los competidores.[4] Se trata de mirar hacia los lados y evaluar lo que las demás organizaciones hacen y planean. Además, es necesario contar con algún mecanismo que permita transformar la intención estratégica en acción y que la convierta en una realidad. ¿Qué es lo que hacen las organizaciones en este sentido? En términos estrictos, deberían comenzar por preparar el camino del proceso de la planeación estratégica.

Información privilegiada

La intención estratégica como punto de partida

Para Hamel y Prahalad,[5] la intención estratégica de una organización vuelve tangible la capacidad de soñar y crear, porque permite sustentar una posición competitiva de largo plazo. Para ello es necesario que la alta gerencia transmita a las personas:

- *Un sentido de dirección*: Las personas deben saber hacia dónde se dirige la organización o, de lo contrario, empezarán a preocuparse exclusivamente por el corto plazo y lo inmediato.
- *Un sentido de descubrimiento*: Los individuos deben tener la posibilidad de recurrir a su curiosidad y capacidad creativa y de aplicarlas.
- *Un sentido de destino*: Las personas deben saber cuál es el futuro que están ayudando a crear.

En una conferencia de HSM en São Paulo, Vijay Govindarajan recordó que la intención estratégica no es la afirmación de la misión, esa que el presidente de la empresa enmarca y cuelga en su despacho. La intención estratégica debe pasar por tres pruebas, en las que la misión, formulada de la manera tradicional, suele fracasar. Según él, los tres criterios fundamentales de la intención estratégica son:[6]

1. *Dirección*: Es necesario tener una brújula para establecer el norte. Cuando Tata dice que "nuestro objetivo es un automóvil de 2 000 dólares", la dirección queda clara.
2. *Motivación*: Es preciso despertar la pasión de las personas. "Decir que la misión de la empresa es maximizar el patrimonio de los accionistas no provoca que alguien se levante feliz de la cama para ir a trabajar. Es necesario que cada persona sienta que está haciendo algo en lo que cree y que ese algo tenga un valor para ella".
3. *Desafío*: La intención debe ser desafiante, pues a los buenos empleados no les gustan los trabajos mediocres o rutinarios. Govindarajan recuerda que cuando el expresidente de Estados Unidos John F. Kennedy dijo: "Vamos a colocar a un hombre en la Luna antes de que termine esta década", el impacto de esa afirmación fue enorme, además de implicar una imagen muy poderosa y, por lo mismo, crear pasión.

La intención estratégica se relaciona con la creación de aspiraciones, objetivos ambiciosos y objetivos no realistas. "Si se parte del objetivo realista de fabricar un automóvil de 20 000 dólares, nunca se fabricará uno de 5 000 dólares, explica. Como líderes, debemos imaginar el futuro con plena convicción y confianza".

Preguntas básicas de la intención estratégica

El proceso de la planeación estratégica tiene por objeto crear el mapa o el camino que se seguirá hasta que se definan los resultados deseados y, por medio de la administración estratégica, se guían los esfuerzos para concretar esos resultados.

La primera actividad del proceso de la planeación estratégica consiste en reflexionar acerca de la intención estratégica de la organización, a partir de algunas preguntas básicas, a saber:

1. *Misión organizacional*: ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. *Visión organizacional*: ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?
3. *Valores organizacionales*: ¿Qué es lo importante para la organización?

4. *Stakeholders o grupos de interés*: ¿Quién tiene interés en obtener esos resultados? ¿Cuáles son los grupos de interés estratégicos de la organización?
5. *Propuesta de valor*: ¿Quiénes son los clientes y qué consideran valioso de los productos y servicios de la organización?
6. *Objetivos organizacionales*: ¿Cuáles son los resultados que se esperan de la organización?

Misión organizacional

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: "¿Cuál es el negocio de la organización?" Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización debe definirse en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. Como observa Drucker,[7] la causa más importante del fracaso de los negocios tal vez sea que los administradores, rara vez, se preguntan cuál es el negocio de la organización, por lo menos de forma clara y directa, y que dedican poco tiempo a estudiar y reflexionar debidamente sobre el asunto.

La misión organizacional debe considerar los siguientes aspectos:

1. La razón de ser de la organización
2. El papel de la organización en la sociedad
3. La naturaleza del negocio de la organización
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro

Formulación de la declaración de la misión de la organización

La declaración de la misión (*mission statement*) de la organización es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión. Es la causa por la que se debe luchar y la razón de ser de la organización, en el entendido de que se extinguirá a medida que la intención estratégica se concrete y, cuando eso ocurra, sus líderes tendrán que concebir un nuevo sueño, una especie de reinvención de los negocios, que asegure la evolución sostenida de la organización.

Apunte competitivo

La reinvención de la NASA

En la década de 1960, la misión organizacional de la NASA, la agencia aeroespacial de Estados Unidos, era llevar a un hombre estadounidense a la Luna y traerlo de regreso, antes de que terminara la década y antes que los soviéticos. La visión, analizada en el contexto político de la época, era muy inspiradora, pues, además de motivar a todos los públicos involucrados, confirmaría la superioridad tecnológica y el brío de los estadounidenses. De esta manera, la NASA consiguió los fondos de financiamiento necesarios para llevar a cabo la empresa en 1969. En los años siguientes no surgió un liderazgo que propusiera una nueva misión para la organización y durante más de dos décadas la NASA sufrió atrasos en sus proyectos y amargos perjuicios. Sin embargo, en la década de 1980, por medio de su director Carl Sagan, reencontró el gancho mediante la formulación de su misión en torno al descubrimiento de vida inteligente fuera de la Tierra y la conquista de los planetas del Sistema Solar. Hoy en día, la NASA es una organización orientada hacia la innovación y presta servicios a innumerables empresas.

La declaración de la misión de una organización debe incluir el mercado, refiriéndose a las demandas genéricas de la sociedad, que pide energía, abrigo, comunicación, alimentación, transporte, entretenimiento, salud, etcétera. Sin embargo, para responder correctamente y con certeza cuál será la demanda genérica de la sociedad que atenderá la organización, es preciso que tenga un conocimiento general, aun cuando no puntual, de las competencias esenciales que utilizará para cumplir la misión propuesta. Sus competencias esenciales evidencian lo que la distingue de las otras organizaciones del mismo género, o sea, su peculiaridad esencial.[8] También es necesario que exista coherencia entre el pasado, el presente y el futuro de la organización. La formulación de la misión de la organización es eficaz cuando consigue definir su individualidad o su propia personalidad para el negocio y cuando, como explicaremos más adelante, carga de energía, inspira e involucra a todos sus grupos de interés.



El ADN de una organización

Al final de cuentas, ¿qué hay en el origen de una organización? o, en otras palabras, ¿dónde está su ADN? ¿Será aquello que determina su germinación y que, a partir de su nacimiento, constituirá sus características futuras? ¿El ADN está en la estructura organizacional o en su cultura corporativa? Actualmente, este tema es fruto de muchas discusiones. Neilson, Pasternack y Mendes dicen que, rasgo por rasgo, las organizaciones muestran sus culturas. Los rasgos influyen en el comportamiento de las personas y afectan sus desempeños. Los autores utilizan la metáfora del ADN (molécula que se caracteriza por una doble cadena con pares de cuatro nucleidos que se combinan en infinidad de modos) de los seres vivos para tratar de codificar las características de una organización. Para ellos, las cuatro bases del ADN de la organización son:[9]

1. *Estructura organizacional*: Se refiere a la jerarquía de la organización y a las líneas que conectan los cuadros del organigrama en relación con la comunicación interna. Las organizaciones eligen estructuras para apoyar su estrategia y para organizar sus unidades de negocios en torno a los clientes, los productos o las zonas geográficas. En la práctica, la estructura organizacional y la intención estratégica están vinculadas entre sí, aunque con grandes variaciones. Sin embargo, cuanto más se enfoque la estructura organizacional en la estrategia, tanto mejor será.
2. *Criterios de decisión*: Se refieren a quién decide qué, cuántas personas están involucradas en el proceso de decisión y quién tiene autoridad para decidir. Los criterios de decisión definen quién tiene autoridad para tomar decisiones. Mientras mayor sea su claridad y definición, mejor será el resultado. Los criterios claros de decisión permiten que haya agilidad, precisión y reducción de costos.
3. *Motivadores*: Se refieren a los objetivos, los incentivos y las alternativas de carrera que se ofrecen a las personas. La organización utiliza recompensas financieras y no financieras para alentar a los individuos mediante recursos implícitos y no implícitos. Mientras más grande sea la claridad y la definición de los motivadores, mayor será su efecto en el comportamiento de los individuos.
4. *Información*: Se refiere a las medidas que emplea la organización para medir su desempeño, qué actividades deben ser coordinadas y cómo se transmite y comparte el conocimiento, cuáles son las expectativas y cómo se comunica el avance. También implica quién conoce qué, cuál es el conocimiento que se necesita y cómo transmite la información una persona que la posee a otra que la necesita. La organización debe ofrecer información de gran calidad para satisfacer las necesidades que se presentan a su derredor.

Tal vez cada individuo comprenda perfectamente la estrategia de la organización, pero si la estructura del negocio falla, si las decisiones no se presentan en forma expedita y adecuada, si las personas no están motivadas, estimuladas y si la información es dudosa, el fracaso está garantizado.

La declaración de la misión, además de considerar el enfoque de la actuación general de la organización y de sus productos y servicios, debe puntualizar los siguientes propósitos competitivos:[10]

1. *Propósito sectorial*: Debe indicar los sectores preferenciales de actuación, como el sector de bienes de consumo o industriales y el de servicios.
2. *Propósito extendido de productos y servicios*: Se debe referir, por ejemplo, a la calidad tecnológica o a los servicios que se ofrecen.
3. *Propósito de las competencias*: Debe plantear la base de la producción de productos y servicios. Más adelante se explicará el papel que desempeñan las competencias esenciales de la organización para que la ejecución de la misión tenga éxito.
4. *Propósito de los segmentos de actuación*: Debe elegir la organización, a partir de sus competencias centrales, los segmentos prioritarios que cubrirá, como: el infantil, los de alto poder adquisitivo o los mercados internacionales.
5. *Propósito de verticalidad*: Debe definir el grado de integración o ”tercerización” de los procesos.

Todas las consideraciones respecto del propósito de la misión dependen de la medida en que la organización conozca su contexto y el entorno de sus relaciones, lo cual explica por qué debe ser actualizado conforme adquiere nuevos conocimientos sobre los negocios, la competencia, sus propios recursos y sus competencias.[11]

¿Por qué es importante la declaración de la misión?

Establecer una misión y formular su declaración formal tiene muchas consecuencias importantes:

1. Ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección, debido a que presenta los principales compromisos de la organización de forma explícita.
2. Evita el riesgo de que se persigan propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico.
3. Fundamenta la asignación de los recursos al tenor de la mira que establece la misión.
4. Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico porque define las categorías de las tareas que se cumplirán.
5. Hace coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la organización.

Banco de ideas

Declaraciones breves, pero impactantes

La misión de la organización a veces se puede resumir en pequeñas frases o lemas que acompañan la marca de la organización, por ejemplo:

- *Nike*: Brindar la emoción de competir y triunfar.
- *Sony*: Aplicar la tecnología en beneficio de la población.
- *3M*: Resolver de forma innovadora problemas que no han sido resueltos.
- *Hewlett-Packard*: Hacer aportaciones técnicas para el progreso y el bienestar de la humanidad.
- *Walt Disney*: Hacer felices a las personas.

Definición preliminar del negocio

La declaración de la misión de la organización consolida el primer gran conjunto de conocimientos sobre ella y también representa el primer esbozo de la definición del negocio. Para definirla es necesario entender todos los productos y servicios que se ofrecerán al cliente, evitando la trampa de solo ver el producto físico que se ofrecerá.

La definición de negocio de la organización incluye tres elementos:[12]

1. Las necesidades del cliente: lo que se está tratando de satisfacer.
2. Los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer.
3. Las actividades, tecnologías y capacidades de la organización, o cómo se ocupa la empresa de la creación y entrega de valor a los clientes, así como la satisfacción de sus necesidades.

El negocio de la organización representa lo que se debe hacer para satisfacer a sus clientes, y cómo producirlo, aquello que la organización hace para crear valor para sus clientes. No es suficiente solo con saber qué productos o servicios ofrece una empresa para definir su negocio. Un producto o servicio se convierte en un negocio cuando satisface una necesidad o deseo. Sin la demanda del producto o servicio, no hay negocio; este se define conforme a las necesidades que se está tratando de satisfacer, los grupos de consumidores que se tienen como objetivo, así como por las tecnologías y capacidades que utiliza y las actividades que desarrolla. Las tecnologías, recursos, capacidades y actividades son importantes para definir el negocio, pues determinan las fronteras de sus operaciones.[13]

Un negocio se puede definir desde tres dimensiones:

1. Mercados o segmentos (necesidades y deseos de los clientes)
2. Sectores de actuación (productos y servicios)
3. Tecnología y procesos (excelencia operacional)

Adicionalmente, un negocio puede tener una definición amplia –como negocio de bebidas- o una definición limitada –como negocio de bebidas no alcohólicas.

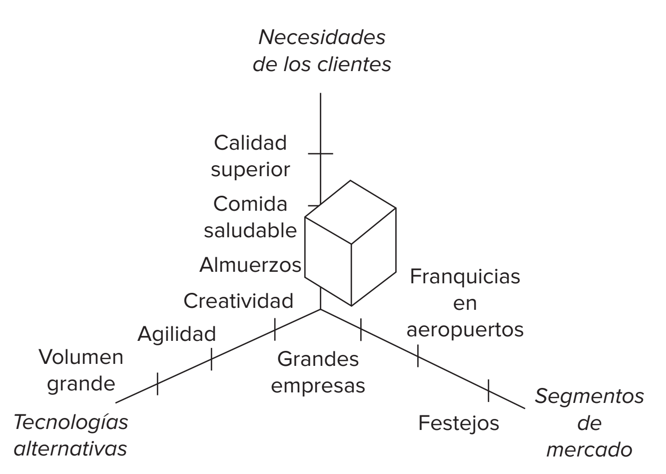


Banco de ideas

Las tres dimensiones de un negocio

Imagine, por ejemplo, una empresa que ha definido que su negocio es proveer comidas preparadas a industrias. Su principal grupo de clientes está compuesto, sobre todo, por empresas de sectores que emplean grupos numerosos de personas. Esos clientes necesitan que les entreguen las comidas preparadas listas para servirlas a los empleados. Su tecnología corresponde a la capacidad necesaria para surtir la cantidad demandada. Las tres dimensiones de la definición del negocio se deben anotar en una gráfica tridimensional, que revele las innumerables opciones que tendrá el negocio a medida que busque nuevas posiciones. Cada punto anotado indica un posicionamiento estratégico posible.[14]

La organización tal vez quiera expandirse a otros negocios, como surtir comidas preparadas en aviones y en puestos ejecutivos. Puede ofrecer comidas preparadas a otros grupos de clientes, como casas de habitación, hoteles y oficinas. También puede brindar otros servicios que soliciten las empresas, como entrenamiento para la reeducación en aspectos alimentarios o servicios sofisticados para directores y festejos y, a continuación, proyectar otras tecnologías para la producción de alimentos, con lo cual incluso puede optar por la verticalidad cuando comience a producir vegetales y a usarlos en sus alimentos. A medida que el proceso de la planeación estratégica avance, se establecerá el mejor posicionamiento estratégico para la organización, como muestra a continuación la figura 3.1:



• **Figura 3.1** El mejor posicionamiento estratégico.

Redefinición del negocio

Cuando cambian las condiciones del mercado o cuando durante mucho tiempo no se observa la dirección en mira de la misión de la organización, entonces llega la hora de cambiarla, es decir, de repensar cuáles son los mercados de actuación y los productos y servicios que ofrece, y de hacer una modificación. En realidad, la organización debe preguntarse si la definición actual declarada del negocio sigue siendo válida, qué clientes cubre, cuáles son los grupos de interés que se relacionan con ella y, sobre todo, cómo debe ser el negocio.

¡Piense fuera de la caja![15]

¿Hará el Cirque du Soleil su número más arriesgado?

Después de ver que las perspectivas de crecimiento menguaban en los últimos años, el dueño y los administradores

del Cirque du Soleil creyeron tener la clave para recuperar el éxito: menos Cirque. Por 30 años, el triunfo empresarial del gigante circense es tan deslumbrante como sus acrobacias aéreas, y el grupo canadiense se convirtió, así, en un caso de estudio para publicaciones y cursos de administración sobre cómo crear un mercado específico.

Después de una serie de espectáculos que fueron mal recibidos y de la caída en las utilidades, los ejecutivos del Cirque reestructuraron y cambiaron el foco de la empresa, prestaron menos atención a payasos y acróbatas y más a otros emprendimientos comerciales. Según su director-presidente, Daniel Lamarre, los recientes problemas ciertamente aportaron mucha humildad a la organización. En una entrevista para *The Wall Street Journal*, los principales ejecutivos del Cirque du Soleil, incluido el fundador y propietario del 90% del negocio, Guy Laliberte, revelaron los nuevos planes de la empresa.

El Cirque du Soleil nació en las calles de Montreal en los años de 1980, financiado con recursos del gobierno, ya que los bancos rechazaron financiar a una banda de tragadores de fuego, hombres en zancos y payasos. Entre 1984 y 2006, la empresa estrenó 20 espectáculos, sin que ninguno terminara la temporada en ese periodo. En los seis años siguientes, estrenó otros catorce shows y cinco fracasaron y terminaron las presentaciones. Algunos recibieron críticas terribles y fueron eliminados rápidamente, indicando que el toque de éxito del Cirque comenzaba a desaparecer. Según los ejecutivos del Cirque, el público no entiende las diferencias entre los distintos espectáculos de la marca y deja de asistir a ellos, pensando que son idénticos.

La reinvención que hizo la empresa del circo norteamericano tradicional, creando espectáculos teatrales a partir de influencias rusas, chinas y de la "comedia del arte", se volvió popular en giras internacionales. La facturación explotó después de un acuerdo particularmente ventajoso con un casino de las Vegas. A finales de 2011, el Cirque tenía 22 espectáculos en cartelera, siete de ellos en Las Vegas. Se construyó una sede de 36 000 m^2 en Montreal, con el área más grande para el departamento de vestuario, que contiene las ropas fantásticas pintadas a mano para los artistas. El Cirque continuó expandiéndose, incluso cuando la demanda declinaba.

En 2012, y por primera vez en su historia reciente, el Cirque no tuvo utilidades. En una reunión con los ejecutivos, Laliberte estableció un plan para despedir a cientos de artistas y recortar el número de los espectáculos, economizando 100 millones de dólares. La reestructuración comercial comprendió nuevas unidades de negocio y nuevas subsidiarias, incluida una unidad de producción de musicales para teatro en Nueva York y una productora de eventos, la *45Degrees Events*. La mayor expansión no es en el área de espectáculos, sino en un servicio de suministro de entradas para la administradora de arenas y estadios AEG. Otras nuevas áreas de inversión incluyen pequeños espectáculos de cabaret en hoteles, programas infantiles de televisión y parques temáticos. La facturación cayó, aunque el Cirque tuvo utilidades gracias al rígido control de costos. Lamarre dice que la empresa quiere que los espectáculos de la marca Cirque respondan por el 60% de la receta dentro de 5 a 10 años, en comparación con el 85% actual.

Sin embargo, puede no ser nada fácil para el Cirque crecer en nuevos segmentos sin perjudicar la marca central como una entidad creativa.

La redefinición del negocio genera la actualización de la misión. Cuando el contexto y el entorno de las relaciones lo exigen, se relee la declaración de la misión de la organización con el propósito de adecuarla a las nuevas exigencias y de asegurar su condición para actuar en los entornos considerados, con un enfoque que amplía la mira del potencial de sus operaciones a lo largo del tiempo y sienta las bases para su perpetuación.



Apunte competitivo

Redefiniciones exitosas de los negocios

Kodak apostó al desarrollo tecnológico que se registraba en el sector de la imagen digital, desde inicios de la década de 1990. Dejó de ser una empresa de películas, que principalmente incluía el procesamiento fotoquímico de la imagen, y se convirtió en una de procesamiento de la imagen, pues no podía ignorar el peligro que implicaba la posibilidad de guardar y manipular imágenes digitales. La compañía migró del enfoque químico al enfoque digital, y con ello, esta revolucionó el sector fotográfico.

De igual manera, Zara, la red española de tiendas minoristas, está redefiniendo el modo de comercializar ropa y ofrece las últimas tendencias de la moda internacional en un entorno diferenciado. Sus tiendas, ubicadas en las principales zonas comerciales de ciudades de Europa, América y Asia, ofrecen moda inspirada en el gusto, los deseos y el estilo de vida de las mujeres y los hombres urbanos modernos. Las fronteras no impiden que comparta una misma cultura de la moda.

A continuación, presentamos algunos ejemplos de redefinición de negocios de productos comerciales.

- Xerox: Pasó de producir copiadoras a ayudar a aumentar la productividad de las oficinas.
- *Standard Oil*: Pasó de vender gasolina a suministrar energía.
- *Columbia Pictures*: Pasó de hacer películas a comercializar entretenimiento.
- *Encyclopaedia Britannica*: Pasó de vender enciclopedias a distribuir información.
- *Carrier*: Pasó de fabricar aparatos de aire acondicionado y calentadores a suministrar control climático para casas de habitación.
- *Revlon*: Pasó de vender cosméticos a ofrecer belleza.
- Caso hipotético: Una empresa fabricante de lápices pasó por tres etapas de redefinición de la misión: de fabricante de lápices a empresa de instrumentos para escribir; después a empresa de equipo para escribir, y más adelante a empresa de soluciones de transcripción.

La definición del negocio no es definitiva ni inmutable, sino dinámica, y está sujeta a cambios frecuentes. Es el caso de IBM que, a lo largo del tiempo, fue modificando y actualizando la definición de su negocio en función del desempeño de la organización:

- Inicios de la década de 1950: computadoras.
- Finales de la década de 1950: procesamiento de datos.
- Inicios de la década de 1960: manipulación de información.

- Finales de la década de 1960: solución de problemas de procesamiento de datos.
- Inicios de la década de 1970: minimización de riesgos.
- Finales de la década de 1970: desarrollo de alternativas.
- Década de 1980: optimización de los negocios.
- Inicios de la década de 1990: desarrollo de nuevos negocios.
- Finales de la década de 1990: soluciones creativas e innovadoras para las necesidades de información de los clientes.
- Inicios del siglo XXI: consultoría en administración con base en Internet.

Banco de ideas

Miopía estratégica

Un negocio se debe entender como un proceso de satisfacción del cliente y no como uno de producción de mercancías. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de clientes son eternos. Como vimos en el primer capítulo, Levitt[16] acuñó el término "miopía del marketing". Existen muchos ejemplos de organizaciones que adoptaron un enfoque miope al definir sus negocios.

Los ferrocarriles decían que estaban en el negocio ferroviario, y no en el de transporte, y dejaron de prestar atención a otros medios de comunicación. La industria petrolera consideraba que estaba en el negocio de extracción de petróleo, y no en el de producción y venta de energía.

Hace 100 años, los fabricantes de carruajes jalados por caballo tuvieron que cerrar sus puertas poco después de que se inventó el automóvil, pero los fabricantes de correas para arneses de caballos, que también habrían cerrado sus puertas, redefinieron su negocio como curtidores de cuero y dejaron su producto principal, las bridas, para pasar a ser proveedores de la naciente industria automovilística, mediante la fabricación de correas y bandas para los motores de los vehículos.

Actualmente, el sector de la aviación civil registra pérdidas operativas porque, además de los elevados costos que implican los vuelos, sufre los costos de la baja eficiencia del sistema aéreo y portuario. Tal vez haya llegado la hora de redefinir la misión organizacional de las compañías aéreas. Estas se podrían definir, no como compañías que están en el sector del transporte aéreo, sino en el sector del turismo receptivo, por ejemplo, en razón de la prestación de servicios de consultoría de viajes a sus clientes.

Visión organizacional

"Visión" significa literalmente "una imagen". La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o hacen negocios.

Premisas para elaborar la visión de los negocios

La visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble. Por tanto, la visión de los negocios debe cumplir con estas premisas:

1. *Adherencia a los hechos reales*: Las situaciones soñadas deben ser posibles. Se deben descartar descripciones como servicios encantadores, liderazgo en tecnología o construcción de una nueva sociedad. No está prohibido soñar, pero si no se conoce la organización y sus anhelos, sería un grave equívoco que llevará a elaborar visiones de los negocios sin adherencia alguna. Por tanto, el proceso de la planeación estratégica corre el peligro de convertirse en una actividad burocrática carente de pasión.
2. *Descripción concisa, pero potente*: La visión de los negocios debe tener un enfoque definido. Enumerar varias dimensiones, como preservar el entorno, satisfacer las demandas de los clientes, propiciar un ambiente de trabajo único, carecerán de valor, pues diluyen esfuerzos y hacen perder el enfoque.
3. *Equilibrio de todos los grupos de interés*: La visión de los negocios debe favorecer a todos los grupos de interés. El enfoque de ser líder en el sector es atinado para los ejecutivos y los empleados, pero no interesa a los clientes, a menos que ese liderazgo les ofrezca mejor tecnología o economías de escala. El sueño de ser el mejor del mundo en el campo de los productos farmacéuticos debe ser sustituido por el de ser el mejor en el campo de los productos farmacéuticos a nivel global.

Alineación de la visión de los negocios

Cuanto más acorde sea la visión de los negocios con los intereses de los diferentes grupos de interés, mejor podrá cumplir con sus propósitos; esa coherencia se puede asegurar si:

1. *Esclarece la dirección de los negocios a todos los grupos de interés*: Se trata de comunicar un sentido visionario de dirección, para que la organización pueda desarrollar y asignar sus recursos de manera más productiva. La visión de los negocios debe ser lo bastante elevada y genérica como para incluir todos los grupos de interés, sin descartar ninguno de ellos.
2. *Describe una condición futura*: La visión de los negocios muestra un estado futuro ideal de la organización, que representa el ápice de su desarrollo durante el periodo que es factible, en razón de las aportaciones de todos sus grupos de interés.

3. *Motiva a los grupos de interés involucrados para que ejecuten las acciones necesarias*: Desde el principio, se debe comprometer a todos los grupos de interés con una visión de los negocios compartida para que, cuando se concrete, todos estén satisfechos con los resultados. En un contexto de cambio, siempre se pide a las personas que abandonen su zona de confort y que trabajen en condiciones duras, pero al mismo tiempo se las estimula para que desarrollen sus habilidades y competencias. Esta visión de los negocios inyecta entusiasmo y energía para enfrentar los desafíos porque conlleva la promesa de que en el futuro se concretarán sus anhelos.
4. *Ofrece un enfoque*: Sin una visión clara, los individuos se sienten confundidos cuando deben tomar decisiones. Cuando la visión está presente en las actividades cotidianas de la organización, su efecto en la administración estratégica es notable, pues provoca que las personas tengan un objetivo común para sus esfuerzos y coordinación. Un efecto positivo es el de estimular la autonomía, que es la base del *empowerment* y el trabajo en equipo.
5. *Inspira a las personas a trabajar en busca de un conjunto integrado de objetivos*: Inspirar significa ofrecer una proposición de valor y generar la motivación para que las personas encuentren voluntariamente un canal que enfoque sus energías, emociones y su capital personal hacia la realización de la visión. La visión de los negocios debe dirigir a las personas mediante diferentes exhortaciones sobre el sentido de realización, de pertenencia y sobre su compromiso de contribuir para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Es la base para "ponerse la camiseta".

Información privilegiada

Visiones inspiradoras

A continuación se presentan algunas visiones de los negocios que son inspiradoras y que estimulan la alineación de los grupos de interés:

- *Shell Oil*: "Necesidades de energía de la humanidad satisfechas". Remite a una visión del mundo sin problemas de energía, mediante la dirección de las actividades de la empresa hacia el desarrollo de productos y servicios relacionados con la investigación y el desarrollo, la producción, la distribución y otros procesos para el mercado de la energía.
- *Bic: "Productos desechables"*. Destaca el interés de la empresa por poner productos y servicios prácticos a disposición de sus usuarios.
- Sun Microsystems (Productos y servicios para redes de informática): "Imaginamos un mundo en el cual diversas computadoras y programas pudieran trabajar juntos y, a continuación, nos dedicamos a convertir eso en una realidad. Cada producto que hacemos, cada producto que ofrecemos, refleja esa visión. Como resultado, nos hemos vuelto líderes en tecnologías, sistemas, software y servicios de computación en red".

  Sin perder el enfoque, esa visión del negocio se perfila hacia algo fácil de imaginar, pero que no desecha su aspecto de sueño. Además, todos los grupos de interés pueden ser incluidos en el camino para realizar ese sueño. Asimismo, se trata de una expresión de voluntad que permite una lectura individual, o sea, que da cabida a los esfuerzos individuales para propiciar la creatividad, porque es posible concebir muchas formas de redes de computadoras y programas. Por último, el liderazgo alcanzado es consecuencia de la oferta de productos y servicios, que reflejan la visión de los negocios de la computación en red, lo cual necesariamente implica alta tecnología y mucha confiabilidad.
- *Coca-Cola:* Apagar la sed. Esto explica por qué Coca-Cola actúa en diferentes categorías de bebidas.

Elaboración de la visión de los negocios

La elaboración de la visión de los negocios es un proceso cargado de emoción debido a que trata de reconocer la razón de ser de la organización. Cuando la visión envuelve a todos, constituye el factor que aglutina sus esfuerzos porque imprime congruencia y convergencia en sus esfuerzos.

El desafío de la formulación de la visión de los negocios es que no se limita al simple ejercicio de rastrear y elegir las oportunidades estratégicas del futuro. El proceso exige un claro autoconocimiento (quiénes somos, qué valoramos, qué anhelamos). Esto supone la acción de un liderazgo abierto, decidido y capaz de estimular que esos sentimientos surjan en todas las personas de la organización.

Las etapas del proceso de elaboración de la visión de los negocios son:[17]

1. *Primer esbozo*: El proceso comienza con la declaración inicial presentada por su fundador o director general, que refleja sus sueños y las demandas del mercado.
2. *Etapa de coalición*: El primer esbozo se va modelando con el transcurso del tiempo en razón de la colaboración de los responsables de la organización o de sus directivos, gerentes y otros grupos de interés.
3. *Dinámica de grupo (conversación estratégica)*: La elaboración descriptiva de la visión de los negocios exige una conducción profesional del trabajo en equipo; muchas veces se requiere un aislamiento, fuera del lugar de trabajo, para poder descubrir de manera explícita las emociones y las ansiedades que son repercusiones de la formulación de la visión de los negocios.
4. *Desalineación del proceso*: Es imposible esperar que el proceso de la elaboración de la visión de los negocios avance de forma lineal. Se registrará un avance, pero siempre dando dos pasos hacia delante, uno hacia atrás y, a veces, caminando de lado.

5. *Duración*: Después de que se concibe el primer esbozo, el asunto no acaba en una sola reunión y se espera que ocurra un proceso disciplinado y prioritario que durará meses.
6. *Producto final*: El resultado del proceso es un curso viable, enfocado, flexible y fácil de entender y de comunicar que conducirá hacia el futuro.

El poder de persuasión de la visión de los negocios

La visión de los negocios, aun cuando solo sea una imagen, tiene una fuerza sociológica real e influye en las opciones y las reacciones actuales de todos los grupos de interés. Ofrece un sentido compartido del futuro deseado. Sin embargo, comprometerse con un nuevo curso no es tarea fácil para las personas. Toda transformación comienza por la comprensión de las dimensiones del cambio. Muchas personas no entienden cuál es su papel en la transformación o temen que el efecto del cambio provocado por la nueva visión del negocio las pueda perjudicar o, cuando menos, favorezcan a otros grupos diferentes.



Apunte competitivo

¿Bienestar o estar bien?

La visión de los negocios de Natura se manifiesta en la frase "Bienestar para estar bien". Se entiende que bienestar es la relación agradable y armoniosa del individuo consigo mismo, con su cuerpo, mientras que estar bien se refiere a la relación empática y placentera de una persona con otra, o con su mundo. La metáfora propuesta se deriva de la dinámica de la interacción de esas dos perspectivas. En Natura, la práctica del "Bienestar para estar bien" está explícita en todos los niveles de sus relaciones, a partir del liderazgo de sus propietarios.

En esas condiciones, los requisitos para involucrar a las personas para que se comprometan a alcanzar la visión de los negocios que se ha propuesto, son:

1. *Repertorio utilizado*: Una de las prioridades de las personas de la organización debe ser estar atentas a la visión del negocio, además de evitar el peligro de que la información sea un elemento más dentro del montón de datos, órdenes, reglamentos y estadísticas que utilizan las personas. Así, cuanto más inteligible y concisa sea la visión de los negocios, tanto mejor será comprendida, y esta comprensión será el primer paso para conseguir la adhesión de los implicados.
2. *Metáforas y analogías*: La visión de los negocios es una proyección del futuro. En este caso una imagen vale más que mil palabras. Natura es una de las empresas más importantes y creativas de Brasil en el ramo de los cosméticos; su visión de los negocios se describe a continuación.
3. *No perder ninguna oportunidad de comunicar la visión de los negocios*: La visión de los negocios se debe divulgar a través de todos los medios de comunicación de la organización (boletines, revista de la compañía, material de divulgación, materiales de los programas de calidad, portales de Internet). Todas las personas deben comprometerse a difundir el concepto, aunque parezca que exageran es importante aprovechar cualquier pretexto para volver a hablar sobre el punto.
4. *Proceso de negociación*: En todos los niveles de la organización se debe definir un programa de interacción que aclare las dudas sobre la visión de los negocios y que, desde abajo hasta arriba, permita recibir y discutir sugerencias, y si fuera el caso, plantear nuevas versiones de la visión de los negocios.



Ventana de conceptos

¿Qué objeto es este?

El análisis de un objeto nos permite ofrecer una explicación simple de la diferencia entre la visión y la misión. La pregunta es: ¿qué objeto es este? La respuesta puede ser: una poltrona cómoda estilo Luis XV, que sería el equivalente a la visión del objeto. La respuesta a la pregunta: "¿para qué sirve este objeto?" podría tratarse de un mueble decorativo que sirve para descansar, y corresponde a la misión del objeto. En otras palabras, la visión de los negocios de una organización dice lo que será la organización, la misión dice lo que hará en ese sentido.[18]

Filosofía corporativa de la organización

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de adentro hacia afuera, independiente del entorno externo. Está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. "Ideología" (del griego *idea*, idea + *logos*, tratado) significa la "forma de pensar" que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores.

Principios y valores organizacionales

Se trata de un conjunto de conceptos y creencias generales que la organización respeta y observa, y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto

plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes apreciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medioambiente.

La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y los valores que preservan. Estas organizaciones no se preguntan cuál producto o servicio ofrecer, o cuál mercado servir, sino cómo pueden desarrollar productos y servicios excelentes que creen valor para los mercados y la sociedad.

Apunte competitivo

El modo HP

Hewlett Packard fue fundada en 1938 por dos ingenieros recién egresados de la universidad que, si bien no tenían una idea muy clara de lo que sería su empresa en el futuro, cuando menos valoraban el trabajo duro y la creatividad, y estaban dispuestos a esforzarse al máximo para no dejar pasar el sueño de ser exitosos en lo que habían estudiado: la ingeniería electrónica. En fecha reciente, HP publicó un pequeño texto llamado *La filosofía del garage*; en el mismo se resumen los valores tácitos de aquellos tiempos de trabajo apasionado y que ahora quieren rescatarse, para reconstruir el ambiente que permitió a la compañía superar los primeros grandes desafíos de su existencia. Sin lugar a dudas, esos valores tendrán un importante efecto para que pueda superar sus desafíos presentes.



Banco de ideas

Consolidación de la filosofía corporativa

De nada sirve elaborar una filosofía corporativa, compuesta por principios, valores nobles y objetivos audaces de la misión, si la organización no cuenta con la competencia para implementarla. Por tanto, se deben definir mecanismos prácticos para consolidar la filosofía corporativa. Algunos de esos mecanismos son:

- Programas de adoctrinamiento que enseñen los valores, las normas, la historia, las tradiciones, la visión de los negocios y los criterios de decisión para los empleados y los proveedores.
- Actividades de liderazgo que motiven e inspiren a los subordinados.
- Divulgación de la mitología de la organización que relate los hechos heroicos de los fundadores, cómo superaron los desafíos y llevaron a la organización al lugar donde se encuentra ahora (comprobada con testimonios de clientes y proveedores). En la red de establecimientos McDonald's existe una leyenda sobre Ray Croc, su fallecido pero inolvidable creador, la cual cuenta que cada vez que visitaba alguno de sus restaurantes, si veía algo fuera de lugar o no muy limpio, de inmediato se ponía manos a la obra: tomaba un estropajo y él mismo limpiaba lo que estaba sucio. Esa costumbre ha inspirado a generaciones de empleados a seguir el ejemplo de su inmortal líder.
- Implementación del repertorio propio con términos que producen la sensación de pertenencia e identidad.
- Ceremonias y simbología ideológica para destacar los triunfos obtenidos, por medio de materiales de divulgación, cuadros de líderes respaldados por la organización, encuentros del personal de diferentes áreas o entre gerentes.
- Recompensas, premiaciones, concursos y reconocimiento público a aquellos que explícitamente apoyan y practican la ideología central. En sentido opuesto, sanciones; o en el último de los casos, despidos.
- Preparación de un escenario simbólico que, por ejemplo, sea ejecutado en proyectos que tienen lugar en las instalaciones de la organización, y que recuerde y refuerce continuamente los compromisos asumidos con la misión organizacional.

Grupos de interés (*stakeholders*)

Los grupos de interés son los grupos estratégicos que se encuentran en una organización determinada. Cada organización es un sistema que congrega varios grupos de interés, o sea, las partes interesadas participantes (*stakeholders*)[19] con quienes establece relaciones.[20] Se trata de personas, grupos u organizaciones que con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución.[21] Se refiere a todos los involucrados en un proceso: accionistas, clientes, empleados, colaboradores, inversionistas, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, comunidad circundante, entre otros (como muestra la figura 3.2). Este proceso puede ser de carácter temporal (como un proyecto) o duradero (como el negocio de una empresa o la misión de una organización).

El éxito de toda empresa depende de la participación de las partes interesadas y, por ello, es necesario asegurar que los directivos tomen en cuenta sus expectativas y demandas que, por lo general, incluyen la satisfacción de necesidades, la compensación financiera o el comportamiento ético. La organización debe tener ideas claras respecto de lo que los diversos grupos de interés esperan de ella cuando ejecutan el plan estratégico. La creación de valor para el accionista a expensas de otros grupos de interés es un gran error, pues provoca un conflicto entre los diferentes grupos, con la consecuencia de que la organización pierde el compromiso que hasta entonces había conseguido y alineado.

Una organización que pretende tener una existencia estable y duradera debe satisfacer, de forma simultánea y equi-

librada, las demandas de todas las partes interesadas. Una misión organizacional bien elaborada debe tratar de satisfacer las demandas de grupos de interés muy diversos. Cuando esto no sucede, la organización tal vez alcance sus objetivos durante un breve periodo; pero después, los clientes disgustados dejarán de comprarle o los empleados, al percatarse de que sus pretensiones de crecimiento personal se han debilitado, contribuirán a crear un clima de trabajo desmotivado y reactivo.

En suma, cuando la organización trata de satisfacer a todos los grupos de interés, debe evitar la pretensión de satisfacerlos medianamente, porque la verdadera ventaja que ofrece una misión organizacional consistente en la posibilidad de satisfacer plenamente a sus diferentes públicos e incluso dejarlos encantados.

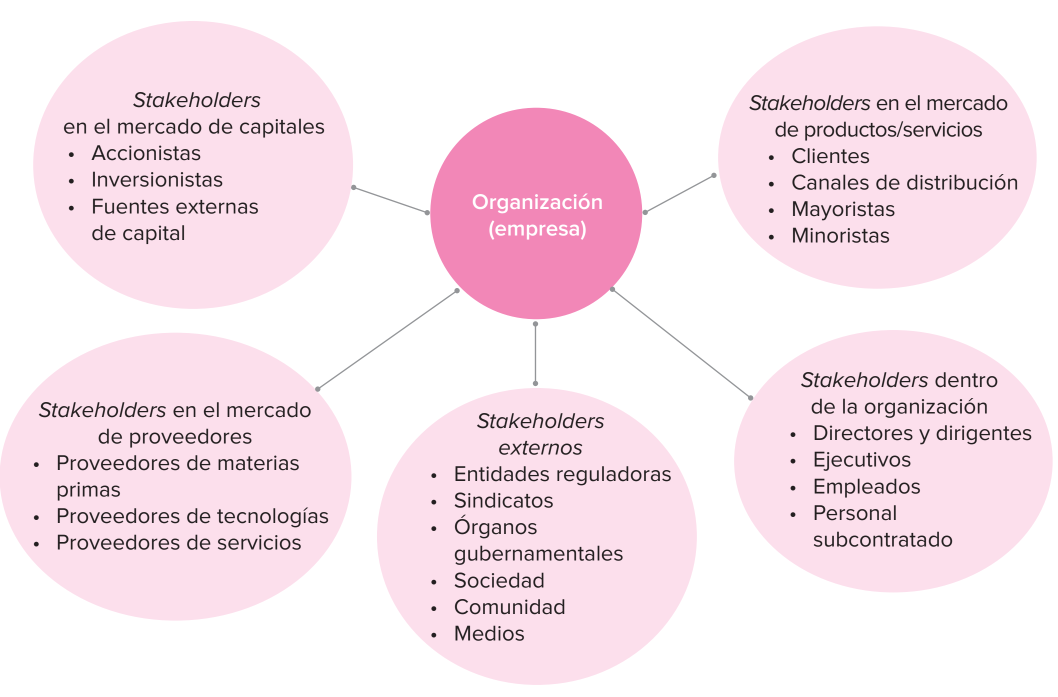
La mejor recomendación para que la misión organizacional pueda satisfacer a los diferentes grupos de interés de forma congruente es examinar las posibles consecuencias para sus *stakeholders*, con base en las respuestas a algunas preguntas:

- ¿La misión organizacional asegura que se producirán productos y servicios que tengan valor para los clientes actuales? ¿Atraerán a nuevos clientes?
- ¿Cómo se beneficiarán los clientes actuales a medida que la misión organizacional se vaya concretando?
- ¿En caso de que la misión organizacional realmente se concrete, cuál será el beneficio para los accionistas? ¿Merecerá su confianza y paciencia, y el rendimiento sobre el capital invertido aumentará en efecto?
- ¿La organización podrá retener a los empleados que se sienten comprometidos con la misión organizacional? ¿Podrá construir asociaciones sólidas con proveedores dedicados? ¿Captará la simpatía y la buena voluntad de la opinión pública?

El potencial de conflictos entre intereses diferentes

En general, los administradores hacen énfasis en los accionistas o propietarios (*shareholders*) –el grupo de interés más obvio del negocio– en detrimento de otros grupos. Los accionistas invierten capital en una organización con la expectativa de obtener un rendimiento, cuando menos un mínimo, sobre sus inversiones financieras y un aumento en su patrimonio personal. La política de maximizar las untilidades de las inversiones traduce esas expectativas, mediante el reparto de las ganancias generadas en detrimento de otras inversiones de la organización, como la investigación y el desarrollo, siendo revertido a los accionistas, en el corto plazo.

Por un lado, el aumento de las ganancias para los accionistas puede perjudicar la capacidad competitiva futura de la empresa o desequilibrar la satisfacción de las expectativas de los demás grupos de interés. No obstante, muchos accionistas e inversionistas poseen carteras de inversiones alternas y



• **Figura 3.2** Los distintos grupos de interés (*stakeholders*).

pueden redirigir sus inversiones a otros negocios si sienten que no están debidamente recompensados. En la actualidad, las organizaciones tratan de privilegiar, de forma simultánea y equilibrada, a todos los grupos de interés involucrados. Por lo mismo, es conveniente crear las condiciones necesarias para la satisfacción de los intereses de cada grupo, a saber:

1. Identificar y clasificar los grupos de interés importantes para el negocio de la organización.
2. Saber qué tiene valor para cada grupo de interés y cuánto está dispuesto a invertir cada uno en forma de dinero, innovación, trabajo, dedicación o esfuerzo, ya que esa inversión le producirá rendimientos significativos a lo largo del tiempo.
3. Alinear todas las perspectivas diferentes e incluir todos los intereses involucrados en un mismo programa para obtener resultados. La alineación en torno de la misión y la visión de los negocios compartida por los grupos de interés tiene por objeto garantizar su participación y su compromiso con la ejecución del plan estratégico.[22]
4. Elaborar políticas específicas para cada grupo de interés, es decir, el plan estratégico debe considerar específicamente las estrategias para la creación de valor que satisfaga sus demandas y proporcione rendimientos equilibrados. Es necesario saber lo que es de valor para el accionista, para el cliente, para los ejecutivos y para los empleados de la organización.
5. Dar prioridad a los grupos de interés más importantes, en caso de que la organización no sea capaz de satisfacerlos a todos. El criterio más usado es el poder político, de la persona que decide. Existen otros criterios, como la urgencia para consentir a cada grupo o el grado de importancia que tenga para la organización, como se explica en el cuadro 3.1.

Paseo virtual

Las políticas para los grupos de interés de vale

El sitio de la compañía Vale do Río Doce, llamada popularmente solo Vale, explica sus políticas para satisfacer las demandas de sus diferentes grupos de interés y muestra la atención estratégica que la empresa utiliza para evaluarlos: http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua/exe/sys/start.htm?sid=526

Propuesta de valor

Todos los *stakeholders* procuran maximizar el valor que reciben de su relación con una organización. Los grupos viven una expectativa de valor y actúan con base en ella. Por ejemplo, los clientes comprarán a la organización que les proporciona más valor, definido este como la diferencia entre el valor total y el costo total de obtener el producto o servicio. El valor total para el cliente se entiende como la suma de beneficios que espera recibir del uso de un producto o servicio, o de la aceptación de un concepto. El costo total para el cliente se entiende como todos los costos generados por evaluar, obtener, utilizar y descartar el producto, servicio o concepto. Por otro lado, la organización debe tener una idea de la evaluación y el valor que merece su oferta en comparación con la de los competidores.

Procesos de creación, desarrollo y difusión de valor

Los procesos de creación de valor para los diferentes grupos de interés de una organización pasan por tres etapas:[23]

1. *Creación o identificación del valor*: Mediante la producción de innovaciones estratégicas en los productos, los procesos y los modelos de negocios (a partir del desarrollo de un profundo conocimiento del perfil, y las demandas de segmentos y mercados muy diferentes).
2. *Desarrollo y entrega de valor*: Mediante la captación de los resultados estratégicos que se esperan (en razón de la ejecución del proceso de la planeación estratégica). Las organizaciones fuertes desarrollan competencias superiores para administrar los procesos esenciales de sus negocios.

Cuadro 3.1 Los grupos de interés (*stakeholders*) y sus principales intereses

Stakeholders	Proporcionan	Principales intereses
Empleados	Trabajo, conocimiento, competencias	Salarios adecuados, prestaciones sociales, oportunidades de desarrollo profesional, seguridad en el trabajo.
Accionistas	Capital, inversiones	Rentabilidad, transparencia en la administración, probidad administrativa.
Inversionistas	Capital, inversiones	Rentabilidad, rendimiento de la inversión, transparencia.
Clientes	Compra de productos y servicios	Productos o servicios adecuados, precio, calidad, atención, asistencia técnica.
Proveedores	Oferta de insumos	Venta de productos y servicios, puntualidad en los pagos.

3. *Alineación de las personas a los valores organizacionales*: Mediante un liderazgo que motive a los colaboradores asociados al cambio, y propicie un alto desempeño.

En general, el valor no se desarrolla dentro de las fronteras sectoriales ya existentes. Dentro de un mercado existente, las reglas de la competencia, la percepción del precio justo, la acción de los canales de distribución, las diferencias posibles de productos y servicios, entre otras situaciones que fueron establecidas, dejan muy poco margen para la creación de valor de la empresa.

Información privilegiada

Creación de valor, hoy y mañana

El liderazgo del mercado de hoy no será igual al liderazgo del mercado de mañana. Cuando se evalúa la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades de valor que van surgiendo, es conveniente recorrer una lista de comprobación (*check list*) y considerar el conocimiento disponible en ese momento (cuadro 3.2).

Las áreas de oportunidades para que el proceso de creación, entrega y alineación de valor sea efectivo se pueden encontrar en nuevos segmentos o nichos. Las organizaciones que desean actuar enfocándose en esas áreas inexploradas de la estrategia deben adquirir competencias que les permitan reconocer y aprovechar esas oportunidades antes que sus competidores. Por lo general, el valor no está en un producto o servicio, pero cuando sí lo esté no representa una ventaja competitiva, porque todas las organizaciones que actúan en su sector tienen acceso a él. Para explorar una oportunidad de valor, la organización debe reunir las competencias de diversas unidades, áreas o departamentos, y trabajar sistemáticamente con nuevos procesos.

En la sociedad moderna, ofrecer valor implica reunir y armonizar las tecnologías, establecer redes de negocios que congreguen a inversionistas, proveedores, negocios de servicios, medios y, muchas veces, aun a los competidores.

Objetivos organizacionales

La misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a lo largo del tiempo. El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende alcanzar. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado, y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En este sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee.

En muchas organizaciones los objetivos organizacionales son establecidos formalmente por votación de sus accionistas; en otras, por votación de los miembros de la dirección, en alineación con sus consejos de administración o por un pequeño número de directivos; y, en otras, por el individuo que posee o dirige toda la organización.

La organización alcanza la eficiencia en la medida que logra sus objetivos. No obstante, existen organizaciones que tienen varios objetivos de forma simultánea y legítima. Algunas suman nuevos objetivos a sus objetivos originales y otras los modifican con el transcurso del tiempo.

Los objetivos organizacionales tienen varias funciones, a saber:[24]

1. *Sirven de patrones* que utilizan los grupos de interés de la organización para evaluar su éxito, eficiencia y rendimiento en relación con los objetivos trazados.
2. *Sirven de unidad de medida* que usan los grupos de interés para medir y comparar la productividad y el éxito de la organización, ya sea en el tiempo, o en relación con los competidores.
3. *Empleados como aglutinantes de esfuerzos,* es decir, como elementos de convergencia de actividades y de direccionamiento de esfuerzos para que los distintos grupos de interés se puedan integrar de forma coordinada.

Los objetivos organizacionales son unidades simbólicas e ideas que la organización pretende alcanzar y transformar

Cuadro 3.2 Lo que hacemos hoy y lo que pretendemos para el mañana.

Hoy	Próximos cinco años
¿A qué clientes servimos?	¿A qué clientes serviremos mañana?
¿Cuáles son los canales que utilizamos?	¿A través de qué canales serviremos a los clientes mañana?
¿Quiénes son los competidores?	¿Quiénes serán los competidores mañana?
¿De dónde provienen las utilidades?	¿De dónde provendrán las utilidades mañana?
¿Cuáles son las habilidades que hacen que la organización sea única	¿Cuáles son las habilidades que harán que la organización sea única mañana?
¿En qué mercados de productos finales participa la organización?	¿En qué mercados de productos finales participará la organización mañana?

en realidad. La definición de los objetivos organizacionales siempre es intencional, pero no necesariamente racional, pues es un proceso de interacción entre la organización y su entorno.

Se deben analizar las relaciones de la organización con la sociedad y lo que esta desea que se haga o apoye. Los objetivos organizacionales identifican el papel que la organización desempeña en la sociedad general.[25] La sociedad está siempre en constante cambio, y como resultado, la organización debe modificar sus objetivos organizacionales en un proceso de ajuste a los problemas y las situaciones emergentes e imprevisibles. A su vez, estos cambios crean nuevas necesidades, y estos exigirán otros ajustes, formando así un círculo virtuoso.

El proceso de establecer objetivos es complejo y dinámico. Las organizaciones no persiguen un solo objetivo, pues necesitan satisfacer la enorme cantidad de requisitos que le impone el entorno y los diferentes grupos de interés. Los objetivos organizacionales tampoco son estáticos, pues están en continua evolución y modifican las relaciones de la organización con su medioambiente. Así, no es exagerado decir que las organizaciones son estructuras racionalmente planeadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las organizaciones que compiten en la economía globalizada y tienen éxito son las que aprenden a apalancar sus recursos, capacidades y competencias esenciales para alcanzar sus objetivos organizacionales.[26] Así, el objetivo organizacional de la revista *Fast Company* es ser el manual de la revolución de los negocios. Para Southwestern Airlines es brindar servicios verdaderamente buenos con tarifas increíblemente bajas. Coca-Cola desea afianzar sus competencias para poder poner una "Coca en manos de todo el mundo en el planeta". El objetivo organizacional de 3M es ser la compañía que innova y modifica las bases de la competencia. El objetivo organizacional también puede ser un desafío aplicado a cada individuo, como es el caso de Chaparral Steel, en la que meta para cada hora y el criterio para cada una de las actividades de una persona son transparentes como el cristal: realizar más acciones y cada vez mejor que otra empresa cualquiera.[27]

Banco de ideas

¿Usted puede decir cuál es la estrategia de su empresa?[28]

Un hecho que a nadie le gusta admitir: la mayoría de los ejecutivos es incapaz de sintetizar de manera simple y clara el objetivo, el propósito y la ventaja de la empresa. Y si el líder no puede hacerlo, nadie más podrá. Es necesario transformar la estrategia en conceptos sencillos para que todos puedan entenderla con facilidad. Collis y Rukstad afirman que las empresas cuya estrategia es enunciada de modo claro y conciso –y fácilmente internalizada y usada como brújula por el personal– suelen ser las estrellas del sector. Toda declaración de estrategia debe comenzar con una definición de objetivo o de los resultados que la estrategia se propone alcanzar; o, incluso, una declaración de su ventaja, es decir, el medio por el cual la empresa pretender lograr el objetivo declarado. Sin embargo, para definir el objetivo, el propósito y la ventaja, existe un juego de concesiones y de definición de prioridades. Es lo que veremos más adelante.

Conclusión

La intención estratégica constituye el punto de partida para una visión y una acción estratégicas de la organización. No obstante, a pesar de que moviliza a las personas e impulsa a la organización, no es suficiente para el momento actual. Se debe convertir en una planeación estratégica por medio del análisis de las condiciones del entorno (diagnóstico externo de la organización), de las condiciones organizacionales (diagnóstico interno de la organización) y de sus repercusiones futuras (construcción de escenarios), para poder establecer los objetivos que pretende la organización, y definir las estrategias para alcanzarlos correctamente. Ese es el camino de la planeación estratégica, la cual involucra una visión estratégica y un espíritu altamente emprendedor. La estrategia debe involucrar un enfoque en el futuro, cambio, innovación, competitividad y sostenibilidad por parte de la organización. Y el punto de partida es hacer lo mejor de lo mejor, siempre.

Notas

1. HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. "Strategic Intent". *Harvard Business Review*, 67(3), 1989, p. 64.
2. HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. "Strategic Intent". *Op. cit.*, p. 66.
3. COLLINS, J. "Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms". *Harvard Business Review*, 77(4), 1999, pp. 70-82.
4. HITT, M.S., PARK, D., HARDEE, C. y TYLER, B.B. "Understanding Strategic Intent in the Global Marketplace". *Academy of Management Executive*, IX(2), 1995, pp. 12-19.
5. HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. "Strategic Intent". *Op. cit.*, p. 66.
6. Véase: http://www.hsm.com.br/canais/coberturadeeventos/fme2008/vijay_govindarajan5_050808.php.
7. DRUCKER, P.F. *The Practice of Management.* Londres: Collins, 2006.
8. HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. "Strategic Intent". *Op. cit.*
9. NEILSON, G.; PASTERNAK, B. y MENDES, D.. "The Four Bases of Organizational DNA". En: Booz, Allen, Hamilton, *Strategy & Business,* núm. 33, invierno de 2003, pp. 48-57.
10. COSTA, E. *Gestão estratégica.* São Paulo: Editora Saraiva, 2002, p. 37.
11. KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson, 2000, p. 88.
12. DERECK, A.F. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning.* NJ: Englewood Cliffs, 1980, p. 169.

13. THOMPSON, A.. Jr. y STRICKLAND III, A.J. *Administración Estratégica: Textos y Casos.* México: McGraw-Hill, 2003, p. 36.
14. El posicionamiento estratégico representa una forma posible de definir el negocio que indica cómo competirá la organización, la cual toma en cuenta criterios relativos a los grupos de clientes (intimidad con ellos), sus necesidades (ofrecer productos y servicios de punta) y la tecnología (excelencia en las operaciones). El concepto no es igual al de posicionamiento en marketing, término acuñado por Ries y Trout para designar el modo único en que el mercado ve una marca (véase RIES, y TROUT. *Posicionamento.* São Paulo: Makron Books, 2005).
15. http://www.wsj.com/articles/cirque-du-soleils-next-act-rebalancing-the-business-1417474778.
16. LEVITT, T. "Marketing Myopia". *Harvard Business Review,* julio-agosto de 1960.
17. KOTTER, J.P. *Liderando mudanças.* Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, p. 81.
18. COSTA, E. *Gestão estratégica. Op. cit.*, p. 37.
19. La definición de "*stakeholder"* que se usa en el medio empresarial y académico quiere decir, en un sentido amplio, "la persona que tiene una participación o un interés", por ejemplo en una empresa. ("*the one who has a share or an interest, as in an enterprise*"*)*. CARROLL, A. y BUCHHOLTZ, A. *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management.* Mason, Ohio: Thomson Learning, South-Western College Publishing, 4ª edición, 2000.
20. FROOMAN, J. "Stakeholder Influence Strategies". Nueva York: Briarcliff Manor: *Academy of Management Review*, vol. 24, 1999, pp. 191-205.
21. JONES, M. y WICKS, A.C. "Convergent Stakeholder Theory". Nueva York: Briarcliff Manor: *Academy of Management Review*, vol. 24, 1999, pp. 206-221.
22. FROOMAN, J. "Stakeholder influence strategies". *Op. cit.*
23. PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. *Competindo pelo Futuro.* Rio de Janeiro: E, 1995, p. 19.
24. ETIZIONI, A. *Modern Organizations*, Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964, pp. 13-35.
25. *Ibid.*, pp. 146-148.
26. GULATI, R. "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation". *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, pp. 397-420.
27. LEONARD-BARTON, D. *Wellspring of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation.* Boston: Harvard Business School Press, 1995, p. 8.
28. COLLIS, D.J. y RUKSTAD, M.G. "Você sabe dizer qual é sua estratégia?" *Harvard Business Review,* agosto 2008, pp. 40-49.



Diagnóstico estratégico externo

La estrategia en acción

Lo que verá a continuación:

- Conocimiento del entorno contextual o macroentorno
- Conocimiento del entorno de las relaciones o microentorno
- Evolución sectorial
- Modelo del análisis sectorial de Porter

Objetivos de aprendizaje:

- Explicar por qué es importante comprender el entorno externo de la organización.
- Explicar el macroentorno.
- Explicar el sector de actividad de la organización.
- Definir los grupos estratégicos y su influencia en las acciones competitivas de la organización.
- Identificar las fuerzas de la competencia y explicar su influencia en la organización.
- Estudiar los modelos de comportamiento aplicados a compradores y consumidores.

El entorno actual de los negocios se caracteriza por cambios rápidos, profundos y discontinuos que afectan a las personas, las organizaciones y la sociedad en general. Por un lado, esos cambios son provocados por la acción de muchos agentes que forman, simultáneamente, un campo de fuerzas caóticas y dinámicas, cuyas derivaciones son desconocidas e imprevistas. Para hacer un diagnóstico estratégico externo, los directivos de las organizaciones deben seleccionar de entre una gran variedad de información aquella que podrían contener cambios relevantes y significativos, y deben percibir, por medio de la reflexión y las motivaciones personales u organizacionales, lo que está sucediendo en su entorno. Mirar más allá de las fronteras de la organización es fundamental para el éxito. Por ello es necesario desarrollar una visión periférica que pueda descubrir horizontes y que permita visualizar el mundo de los negocios con todas sus dimensiones y dinamismo.



Apunte competitivo

Selección y percepción del entorno[1]

¿Cómo hacen su diagnóstico externo las organizaciones? ¿Cómo interpretan el ambiente que las rodea? La respuesta es: generalmente, a través de sus directivos de diferentes niveles o de estudios realizados por empresas especializadas que mapean y analizan el ambiente externo. ¿Y cómo lo hacen? En muchos casos, los directivos con, base en sus percepciones personales; y en algunos casos, las empresas dedicadas a ello con técnicas especiales para ese fin. En primer término, dado que el entorno es muy vasto, complejo, dinámico e intangible, es impensable que la organización pueda absorber, conocer y comprenderlo como un todo, con toda su complejidad. En realidad, los directivos solo deben seleccionar del entorno los elementos que son relevantes para el proceso estratégico y deben dar seguimiento a los indicadores. La selección y la percepción del entorno ocurren de ese modo. Sin embargo, cabe señalar que la organización no es la que selecciona y se percata de sus ámbitos, sino que lo hacen sus directivos, a partir de sus observaciones y convicciones personales, lo que hace que esta información pudiera no ser precisa. Esta subjetividad provoca que las diversas organizaciones perciban de diferentes maneras los mismos ambientes, a través de sus estrategas.

Ninguna organización está sola en el mundo, ni vive aislada de todos. Toda organización vive y opera en el entorno que la circunda. Este incluye el conjunto de todas las

demás organizaciones y de todos los factores que representan las influencias externas que operan sobre ella. Dado que el entorno es dinámico y cambiante, toda modificación en el entorno puede afectar a la organización. El intercambio constante entre la organización y el medio provoca que aquella funcione como un sistema abierto en constante transición dentro de su ámbito.

Una organización debe conocer su entorno para tener éxito. El diagnóstico estratégico externo, también llamado "análisis del entorno" o "auditoría de la posición", es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones.

Heijden distingue dos dimensiones del entorno externo: el contextual y el transaccional. La identificación de los límites entre la organización, el entorno contextual y el entorno de las relaciones o transacciones tiene una importancia vital para el proceso de la planeación estratégica.[2]

1. *Entorno contextual o macroentorno*: Es la dimensión del entorno donde la organización ejerce una influencia limitada.[3] Se trata del ámbito más amplio, general y comprensivo, e interviene de manera semejante en todas las organizaciones. Sus factores definen los límites de lo que puede hacer la organización. Aun cuando sus directivos no puedan influir en el entorno contextual, su principal tarea es administrar las actividades de la organización de modo que no deje de ser, pase lo que pase, un participante efectivo dentro del contexto interactuando de forma adecuada con esas variables
2. *Entorno de las relaciones o microambiente*: El también llamado "contexto transaccional" es el más próximo e inmediato a la organización. Es la dimensión del entorno donde la organización es un participante de hecho, porque interviene en los resultados, pero también está sujeta a su influencia. Es el sector específico de las actividades de la organización, que está compuesto por sus clientes o consumidores, proveedores, competidores y entidades reguladoras, de quienes obtiene sus recursos y a los que ofrece sus productos y servicios. Es el campo donde diseña y aplica su estrategia.[4]

En la práctica, el diagnóstico estratégico externo se ocupa de estudiar los diversos factores y fuerzas del entorno externo, las relaciones que existen entre ellos a lo largo del tiempo y sus efectos reales y potenciales en la organización. Se concentra principalmente en:

1. *Identificar las oportunidades o las amenazas reales* que exigen que la organización tome una decisión estratégica. En este caso, la interacción entre la organización y el entorno también debe ser expedita e inmediata, en tiempo real.
2. *Localizar las posibles oportunidades o amenazas futuras* que la organización aún no ha percibido con claridad. En este caso, la interacción entre la organización y el entorno debe ser sometida a una planeación estratégica.

La figura 4.1 representa las diferentes dimensiones y factores del entorno externo que analiza la organización.[5]

El diagnóstico estratégico externo comienza por los aspectos más contextuales y envolventes que avalan todos los sectores con mayor o menor intensidad. A partir de ahí, las organizaciones identifican los factores de las relaciones de los grupos estratégicos y de las fuerzas de la competencia, que actúan dentro de sectores específicos con el propósito de comprender perfectamente las oportunidades y las amenazas que afrontan. El análisis sectorial permite conocer el sector de actividad y se debe complementar con una estimación, cuantitativa y cualitativa, de los índices de desempeño real y potencial del mercado del sector analizado. La información acerca del entorno permite a la organización elaborar sólidos conocimientos (*insights)* del desarrollo futuro de su sector de actividad. Es el futuro de la innovación.[6]

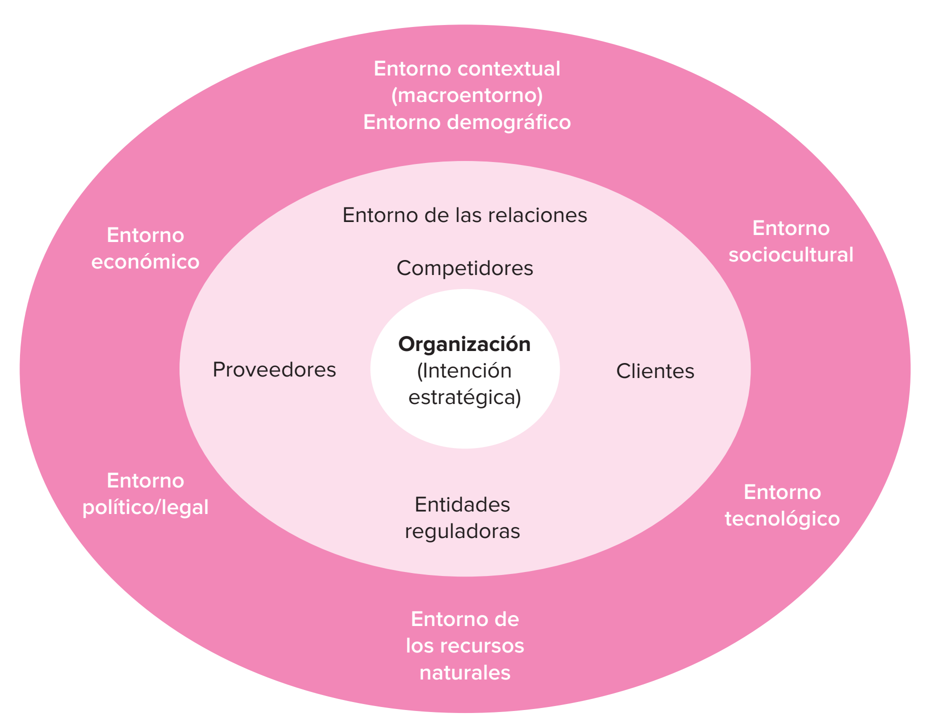
Conocimiento del entorno contextual o macroentorno

El entorno contextual se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Puesto que esta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su interior. Sin embargo, el entorno contextual influye en general en todas las organizaciones, siempre de forma amplia e intensa. Es un ámbito común a todas las organizaciones.

Así como se debe reconocer el efecto que los cambios fundamentales del medio tienen en los negocios, también se debe prestar atención al hecho de que la naturaleza de las modificaciones que desafían a las organizaciones está cambiando. Al comprender las transformaciones que se registran en el entorno contextual, la organización puede definir los procedimientos necesarios para afrontar ese entorno y los acontecimientos futuros que generarán esos cambios. El volumen de información sobre el entorno contextual es enorme, pero, por desgracia, la información es, muchas veces, incompleta y ambigua, por lo que es necesario crear sistemas para reunir la información disponible y, por medio del análisis, tratar de llegar a una conclusión sobre las tendencias que señala. En principio, ninguna organización puede controlar aisladamente las tendencias del entorno contextual, y de ahí que las variables que las determinan se llamen factores incontrolables del mercado.

Las cuatro fuerzas disruptivas

En el diagnóstico estratégico externo, se debe tomar en cuenta el contagio de cuatro fuerzas disruptivas que están impactando profundamente el mundo actual:



• **Figura 4.1** El entorno de la organización.[6]

1. *La era de la urbanización:* la población mundial tuvo un crecimiento anual de 65 millones de personas en las últimas tres décadas, algo como el surgimiento de siete ciudades del tamaño de Chicago cada año. Además, se está volviendo cada vez más urbanizada y está creando nuevos mercados.
2. *Cambio tecnológico acelerado:* está reduciendo el ciclo de vida de los productos, servicios, soluciones, conocimientos, etc., y creando un increíble avance en el procesamiento y la conectividad, además de una increíble revolución de datos y en la creación de modelos de negocios.
3. *Un mundo de edad cada vez más avanzada:* con índices de fertilidad más bajos y aumento de la longevidad.
4. *Intenso flujo de comercio, personas, finanzas y datos:* en una impresionante expansión de conexiones, transacciones e intercambios.

Es claro que la dinámica ambiental no se restringe solo a esas cuatro fuerzas disruptivas. Ellas constituyen las corrientes más fuertes que empujan a las demás. Pero lo importante es vislumbrar todo el ecosistema que rodea a la organización, y prepararla adecuadamente para convivir y aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece en medio de tanta turbulencia y grandes desafíos. La IBM presenta una sugerencia interesante al respecto de cómo las organizaciones deben reinventar sus negocios en función del contexto del ecosistema del cual participan.[8] Es preciso recordar siempre el concepto darwiniano de la evolución de las especies. Eso exige flexibilidad y adaptabilidad organizacional a las demandas ambientales.

Información privilegiada

La era de la información

Weick[9] afirma que "el uso de la información es una de las formas más promisorias para abordar el entorno. En vez de considerar que el ambiente de las organizaciones está compuesto por materias primas básicas y transformadas, una interpretación más completa de la realidad se da cuando consideramos la información y el propósito de los bienes con los que operan las organizaciones, los cuales son la base para dirigir sus procesos y establecer sus relaciones. Por tanto, si describimos el entorno significativo para la organización en términos de información, podremos sustentar que esta trata de resolver la ambigüedad de la información que recibe y considera significativa". La información es fundamental para que la organización pueda comprender el entorno que la rodea.

Dada la naturaleza de la información, es necesario que su procesamiento ocurra de forma continua y que considere su constante evolución a lo largo de cuatro etapas bien identificadas: rastrear (*scanning*), monitorear (*monitoring*), prever (*forecasting*) y evaluar (*assessing*):

1. *Rastrear*: Consiste en identificar las señales de cambio en el entorno contextual y sus tendencias.
2. *Monitorear*: Se refiere al análisis y la evaluación constante de las observaciones respecto de los indicadores monitoreados.

3. *Prever*: Es hacer proyecciones de los acontecimientos futuros a partir de los análisis y las evaluaciones que se han efectuado en la etapa anterior.
4. *Evaluar*: Consiste en determinar los efectos y las tendencias, por orden de importancia y de tiempo, para hacer la planeación estratégica de la organización.

El propósito de este proceso es asegurar la evolución de la organización por medio de la identificación de las oportunidades y las amenazas que surgen del entorno analizado.

Información privilegiada

Oportunidades y amenazas del entorno

Las organizaciones se enfrentan a oportunidades y amenazas ambientales. Se trata de aprovechar las primeras y esquivar las segundas. La oportunidad del entorno es una situación que la organización podría aprovechar si estuviera en condiciones de hacerlo o si tuviera interés en llevarlo a cabo; se refiere a alguna condición del entorno contextual o del de las relaciones que podría ayudar a la organización a realizar su intención estratégica. De lo contrario, la situación se puede convertir en una amenaza. El directivo debe identificar las oportunidades que surgen y analizar cada una de ellas en términos de su contribución efectiva a la organización. Lo ideal es formar una cartera estratégica de oportunidades. Kotler[10] afirma que la llave del éxito de una organización consiste en conquistar cada oportunidad del entorno antes que sus competidores, porque:

- Toda oportunidad impone algunos requisitos para el éxito, los cuales deben comprenderse antes de que otros lo hagan.
- Toda organización tiene características especiales, competencias centrales, que se refieren a las cosas que puede hacer mejor que las otras.
- La organización puede aprovechar una ventaja competitiva en el terreno de una oportunidad del entorno si sus características particulares satisfacen los requisitos para que tenga éxito en ella con más eficacia que los competidores potenciales.

Amenaza del entorno: Se refiere a alguna condición del entorno contextual o del de las relaciones que puede perjudicar a la organización cuando realiza su intención estratégica. Las amenazas tienen tres orígenes:

- Una modificación en el entorno externo que la organización no percibe o que no puede seguir.
- La estructura de poder de las fuerzas de la competencia en el sector donde actúa la organización.
- La actividad de la competencia que altera el equilibrio de poder en el mercado.

Indicadores del entorno contextual

El entorno contextual se puede analizar a partir de sus diferentes aspectos, esto es, el entorno demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el de los recursos naturales (medioambiente). Se deben escoger indicadores sensibles de cada aspecto del entorno contextual, que sean capaces de detectar los cambios y las tendencias que llegarán. Toda organización sigue ciertos indicadores, y deja a un lado otros, dependiendo de su experiencia o sus prioridades. Esta elección es crítica porque, en ocasiones, se deja de seguir un indicador importante, uno que la organización y sus ejecutivos no evaluaron como tal, y esto provoca que les sorprendan los acontecimientos generados por el indicador olvidado.

La elección de los indicadores del entorno contextual representa una ventaja competitiva porque el volumen de información disponible es enorme y se encuentra dispersa en varias fuentes, lo cual provoca que resulte imposible, en términos económicos y tecnológicos, seguirla toda. Además, no toda la información tiene la suficiente importancia, y por tanto, no es necesario seguirla. A pesar de esta dificultad y del riesgo inherente a la elección equivocada de los indicadores en general, cabe destacar algunos indicadores que afectan a todas las organizaciones en mayor o menor medida.

Entorno o análisis demográfico

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su distribución. Dado que las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones. Los principales indicadores que se emplean en el proceso de la información del entorno demográfico son:

- Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
- Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio.
- Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población.
- Tasa de matrimonios, de natalidad y de mortalidad.
- Estructura de edad, familia y vivienda.
- Nivel de escolaridad.
- Composición étnica y religiosa.

La tasa de crecimiento de la población mundial –6 300 millones de personas– se ha ido desacelerando en los últimos años. Tiene un crecimiento aproximado de 1.2% anual, pero no es constante en los diferentes países. La población de India crece más en una semana que la de la Unión Europea en un año. Alrededor del año 2050, India tendrá 1 500 millones de habitantes. China ya tiene 1 300 millones.

Información privilegiada

El mundo envejece

En muchas naciones occidentales el número de personas que tienen más de 65 años supera el número de adolescentes. En el año 2000, la edad promedio del mundo era de 26.4 años, pero de 37.3 años en los países ricos. Esta diferencia se

ha ido ensanchando considerablemente. Se estima que para 2050, la media mundial será de 36.8 años. Alrededor del año 2020, uno de cada cuatro estadounidenses tendrá más de 65 años. Muchas organizaciones de diferentes sectores, como las de inversiones y turismo, están enfocando sus campañas de comunicación a los jubilados. Varios países tienen leyes que protegen e incentivan las relaciones con los consumidores, que son adultos mayores, y las organizaciones ofrecen atención personalizada, horarios diferenciados y descuentos a personas que tienen más de 60 años.

Si esa tendencia se confirma, muchos Estados tendrán que reconsiderar sus políticas de emigración. En Europa, en 2025, cerca de la mitad de la población tendrá más de 60 años, con derecho a beneficios sociales, jubilación y asistencia médica. La población activa que está decreciendo proporcionalmente tendrá que saldar la cuenta. La salida sería "importar" a jóvenes de otros países pobres de África y Oriente Medio, que tienen tasas más altas de natalidad, para proveer recursos humanos a sus economías. Esto ya está ocurriendo e incentivando el rápido desarrollo de los mercados de las minorías étnicas, tanto en América del Norte como en Inglaterra y Francia. Las minorías, en las que muchos de sus miembros pertenecen a la clase media, ya representan una cuarta parte de la población de Estados Unidos y representaron un tercio en 2010.

Sin embargo, no se debe olvidar que el rango de edad de entre 18 y 34 años ahora significa un segmento importante en las economías avanzadas, pues constituye una población joven, casada o no, que vive su propia vida casi siempre lejos de la casa paterna y tiene poder adquisitivo para satisfacer sus anhelos de consumo y de calidad de vida.

Entorno o análisis económico

El análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:

- Ingreso real de la población
- Tasa de distribución del ingreso
- Tasa de crecimiento del ingreso
- Configuración geográfica (globalización)
- Patrón de consumo y gasto
- Nivel de empleo
- Tasa de interés, inflación y cambio
- Mercado de capitales
- Distribución del ingreso
- Balanza de pagos
- Nivel del Producto Interno Bruto (PIB)
- Reservas de divisas

Muchos mercados se están globalizando cada vez más. Ningún negocio, sea grande o pequeño, está a salvo de la competencia internacional, debido a las facilidades que la tecnología ofrece. En la actualidad se está registrando un movimiento hacia gigantescos mercados mundiales, donde es posible perseguir economías de escala en la producción, el marketing y la distribución. El resultado es una reducción significativa de los costos, lo cual crea problemas para los competidores que no operan a escala mundial. La industria británica de motocicletas es un ejemplo en un país que dominó el mercado y que hoy prácticamente no existe, porque fue incapaz de reconocer y reaccionar frente a la amenaza de fabricación japonesa de motos baratas y de buena calidad, las cuales ahora también se encuentran en China e India.

¡Piense fuera de la caja!

Una mirada disidente a china

La novedad que representan los nuevos mercados emergentes también puede ser una gran trampa. Según Graider,[11] los inversionistas y las empresas esperan encontrar ahí una enorme clientela para los excedentes de la producción; asimismo, obtener resultados con márgenes más grandes de utilidad, más ganancias y un enorme contingente de mano de obra barata. Pero, por otra parte, el crecimiento del nuevo mercado global representa un importante adelgazamiento de las economías más ricas, con una reducción de salarios y un aumento del desempleo a medida que las empresas globales redirigen sus inversiones.

China es el icono de esa transición. Desde principios de este milenio existe la expectativa de que el milagro económico chino absorba los excedentes de la producción global y así resuelva el problema de la sobrecapacidad del sistema. Si el desarrollo de China tiene éxito, el país se transformará en un fabuloso mercado de consumo y de trabajadores de bajo costo, con un sistema económico menos centralizado y más distributivo, un sistema político más democratizado y, en el ámbito de las relaciones internacionales, un socio más confiable. Sin embargo, si los planes de desarrollo sostenible de China no tuvieran éxito, el país podría desintegrar el sistema productivo global completo.

Por otro lado, los mercados se están fragmentando más y los consumidores ahora se preocupan más por expresar su individualidad que por comprar productos elaborados y vendidos en masa. No se ha probado que haya una preferencia mundial por productos más baratos. Por tanto, cada mercado debe ser analizado de forma individual.

Información privilegiada

Etapas de los ciclos de los negocios

Los factores económicos afectan los objetivos de los negocios, por ejemplo, las etapas de los ciclos de los negocios, presentes y futuros, así como las tasas de inflación y de interés. En general, los ciclos de los negocios recorren cuatro etapas: prosperidad, recesión, depresión y recuperación. Sin embargo, como las estrategias económicas adoptadas por las economías modernas han evitado la etapa de la depresión durante más de 50 años, hoy se piensa en términos de tres etapas de los ciclos de los negocios: prosperidad, rece-

sión y recuperación, de donde se vuelve a la prosperidad. Las organizaciones deben saber en cuál etapa del ciclo de los negocios se encuentra la economía, pues la naturaleza de las oportunidades y las amenazas que surgen en cada una de ellas es diferente.

1. *Prosperidad*: Es un periodo de crecimiento económico. En esta etapa, las organizaciones tienden a expandir sus negocios mediante el desarrollo de nuevos mercados, productos y servicios
2. *Recesión*: Es un periodo de retraimiento de los consumidores y los negocios; es época de "apretarse el cinturón". Las personas están desanimadas, asustadas y nerviosas. Por supuesto que esos sentimientos afectan su comportamiento para asumir riesgos, y este, a su vez, tiene importantes implicaciones para las organizaciones, que con frecuencia afrontan la situación minimizando los márgenes. Para algunas organizaciones, una recesión puede ofrecer oportunidades imprevistas de actividades lucrativas. Por ejemplo, en la década de 1990 surgieron muchas marcas de productos de consumo llamadas marcas "talibanas", en referencia a la secta de musulmanes ortodoxos que gobernó Afganistán durante 20 años hasta el año 2002, y que adoptó estrategias poco vanguardistas, pero muy efectivas para ejercer su poder. La mayor red de tiendas minoristas de Brasil, las Casas Bahía, registró su veloz desarrollo mediante la comercialización de productos de bajo precio y poco ostentosos, pero de calidad bastante aceptable, y eso motivó que los consumidores de la clase C y la D se involucraran en compras a plazo de muchos bienes duraderos baratos.
3. *Recuperación*: Es el periodo en el cual la economía pasa de la recesión a la prosperidad. El desafío de las organizaciones es determinar qué tan rápido y en qué medida retornará la prosperidad. Dado que el desempleo disminuye y el ingreso disponible aumenta, las organizaciones expanden sus esfuerzos para hacer crecer las ventas y las ganancias.

La economía latina presenta problemas de crecimiento económico y de distribución del ingreso por causas estructurales que trascienden la política macroeconómica de corto plazo. Cerca de un cuarto de la población de los países latinos vive con menos de dos dólares al día. Mientras que en China las tasas anuales de crecimiento per cápita fueron del orden de 8.5% entre 1981 y 2000, lo cual disminuyó la pobreza en 42 puntos porcentuales, el PIB per cápita de América Latina cayó 0.7% durante la década de 1980 y aumentó 1.5% al año en la década de 1990, sin presentar cambios significativos en los niveles de pobreza.

Los síntomas de esos problemas son bien conocidos. La actual desigualdad del ingreso es prácticamente la misma desde mediados de la década de 1980, después de los más diversos regímenes monetarios y cambiarios y tras diversas fases del ciclo económico. Sin embargo, en fecha reciente, las políticas sociales de diferentes gobiernos han permitido que las clases C y D tengan mayor acceso a bienes materiales.[12]

Visión latina

El crecimiento económico en américa latina está ligado a la reducción de los niveles de pobreza[13]

Según un estudio efectuado por los economistas del Banco Mundial, Perry, Arias, López, Maloney y Servén, en 2006 América Latina fue la región que presentó mayor desigualdad en el ingreso, con excepción de África del Sur y la Región del Sahara. La comparación de regiones en el interior de un mismo país revela diferencias asombrosas en los niveles de prosperidad. En 2000, el ingreso per cápita en los municipios más pobres de Brasil representaba 10% del correspondiente al municipio más rico; en el caso de México, el ingreso per cápita en Chiapas era tan solo 18% del correspondiente a la capital del país. Las diferencias regionales representan más de 20% de la desigualdad en Paraguay y Perú, y más de 10% en la República Dominicana y Venezuela. En Honduras, Bolivia, México, Paraguay y Perú la diferencia de los grados de pobreza entre una región y otra llega a más de 40 puntos porcentuales.

Según este estudio, si los otros factores permanecieran iguales, una reducción de 10% en los niveles de pobreza podría generar un aumento de 1% en el crecimiento económico. A su vez, un aumento de 10% en los niveles de pobreza reducirá la tasa de crecimiento en 1% y la de inversión en hasta 8% del PIB, especialmente en los países con sistemas financieros menos desarrollados. Esto sucede porque los pobres, que generalmente no tienen acceso a crédito ni a seguros, no son aptos para participar en muchas de las actividades generadoras de ingreso que estimulan la inversión y el crecimiento, y crean así un círculo vicioso en el cual el bajo crecimiento conduce a un elevado nivel de pobreza que, a su vez, produce un menor crecimiento.

En opinión de los economistas del Banco Mundial, una estrategia de reducción de la pobreza dirigida al crecimiento debería perseguir el objetivo de mejorar la calidad de la educación, expandir la cobertura de la enseñanza media y universitaria y estimular la inversión en infraestructura, con el objeto de beneficiar a las regiones menos desarrolladas y de ampliar el acceso de los pobres a los servicios públicos.

Inflación y tasas de interés: Después de dos décadas de poca inflación global, a medida que se acerca el final de la segunda década del nuevo milenio, parece que muchos países empiezan a temer el resurgimiento del fenómeno de la inflación, el cual significa que se elevarán los precios de los bienes y servicios. La sugerencia de que la molesta situación de las tasas elevadas de inflación podría volver sigue influyendo en las políticas públicas, la psicología del consumidor y los planes estratégicos de las empresas.

Tasas de interés: Son otro factor económico importante, porque cuando las tasas están elevadas, las personas tienden, por ejemplo, a no hacer compras de largo plazo, como

casas, o a involucrarse en financiamientos, lo cual determina que las empresas que desean mantener sus posiciones de mercado deban adoptar estrategias más agresivas.

Apunte competitivo

El índice big mac[14]

El índice Big Mac se calcula en razón del precio de la hamburguesa Big Mac en más de 120 países y se usa para medir la sobrevaluación o la subvaluación de una divisa frente al dólar estadounidense. Este índice compara el precio de la hamburguesa Big Mac en Estados Unidos con su precio en el país con el que se desea comparar la moneda.

Por ejemplo, el precio promedio de una Big Mac en Estados Unidos en enero de 2015 fue de 4,79 dólares; en China, de solo 2,77 dólares en tasas de cambio del mercado. En este caso, el índice Big Mac "bruto" dice que el yuan estaba devaluado en 42% en aquella época.

El índice Big Mac fue presentado por la revista *The Economist* en 1986 como una referencia global de los tipos de cambio. La "burguereconomía" está basada en la teoría de la paridad del poder de compra (PPP- *purchasing power parity*). El concepto es que el tipo de cambio de dos monedas debe, a largo plazo, moverse en el sentido del tipo que iguala los precios de dos canastas idénticas de productos y servicios de cada país. Esto quiere decir que un dólar estadounidense compraría las mismas cosas en cualquier lugar del mundo.

Una "canasta" de Big Macs de la red mundial de McDonald's, producida en esos más de 120 países con la misma receta e ingredientes, costaría lo mismo en cada país debido a la tasa de la PPP. Comparar el tipo real de cambio de una moneda con la tasa de la PPP en cuestión es una forma de comprobar si la moneda esta sub- o sobrevaluada. El principio es que los procedimientos operacionales de la cadena de comida rápida de McDonald's son los mismos en todos los países donde opera, inclusive el margen de utilidad por producto. Así, si una Big Mac cuesta tres dólares en un lugar y tres euros en otro, entonces el euro tiene un valor equivalente a 1.12 dólares.[13] Ese índice ajustado atiende a las críticas de que en los países pobres se esperaría un precio promedio de la hamburguesa más barato, porque los costos salariales son más bajos. La relación entre los precios y el PIB *per cápita* puede ser una mejor guía para el justo valor actual de una moneda. El índice ajustado usa la "línea del mejor ajuste" entre los precios de la Big Mac y el PIB *per cápita* para 48 países (fuera del área del euro). La diferencia entre el precio previsto por la línea de mejor ajuste para cada país, dado su ingreso *per capita* y su precio real arroja una medida más fuerte de la moneda sub- o ´sobrevaluada.

Entorno o análisis político y legal

Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones. Con indicadores como:

- Política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social
- Legislación tributaria, comercial, laboral y penal
- Política de relaciones internacionales
- Legislación para la protección ambiental
- Políticas de regulación, desregulación y privatización
- Legislación federal, estatal y municipal
- Estructura de poder

En los últimos años se ha hecho énfasis en la importancia del diseño institucional y legal, para el debido funcionamiento de los mercados y de las políticas públicas. La aprobación del nuevo Código Civil de Brasil y las discusiones en el Congreso sobre la reforma a la previsión social, política y tributaria son consecuencia de ello.

Por lo general, las principales políticas públicas del Estado moderno que afectan más directamente a las sociedades y a las empresas son:

1. *Políticas monetarias y fiscales*: Nivel del gasto público, volumen de dinero en circulación y legislación tributaria.
2. *Legislación social y reglamentos*: Legislación que afecta el ambiente (leyes contra la contaminación) o el conjunto de reglamentos establecidos para la inclusión social o étnica. Un área de gran indefinición legal es la del comercio electrónico (*e-commerce)* y sus relaciones con la defensa del consumidor, respecto de cuestiones como la privacidad y la seguridad de las operaciones. También hay fuertes influencias político-legales en el ámbito estatal y municipal. Por ejemplo, la planeación estratégica de las organizaciones se ve afectada en mayor o menor grado por las leyes de saneamiento, los impuestos estatales y municipales y las leyes sobre el uso del espacio público o el transporte.
3. *Relación del gobierno con los sectores productivos*, por ejemplo, los subsidios a la agricultura, los programas de construcción de infraestructura, los impuestos y los aranceles del comercio exterior y el plan de aumento de la disponibilidad de energía (política energética). Además, la orientación de las posiciones respecto de la desregulación de los sectores productivos o la centralización de las actividades gubernamentales representa una preocupación creciente para los administradores, si bien las políticas de relaciones con los sectores productivos, que no indican a los administradores lo que deben hacer o no hacer (por medio de leyes y reglamentos), representan una ayuda. En los países, el gobierno es el mayor comprador aislado de bienes y servicios.
4. *Leyes de defensa económica*: Corresponden a las leyes creadas para regular la competencia o proteger al consumidor.

Apunte competitivo

El clima de la inversión

Brasil ocupa el lugar 120 en entorno de negocios, según el Banco Mundial.[15]

Brasil quedó en el puesto 120 en el *Ease of Doing Business Ranking 2015*, entre las 189 economías evaluadas. El reporte del Banco Mundial compara los países en cuestiones relacionadas con el entorno de negocios. Se evalúan factores como el tiempo para abrir una empresa, facilidad en el pago de impuestos, costos de importación y exportación, entre otros. Singapur ha encabezado la lista por ocho años consecutivos. Completan los "top 5": Nueva Zelanda, Hong Kong, Dinamarca y Corea del Sur. El primer país sudamericano en la lista es Colombia, que ocupa la posición 34, seguida por Perú (35) y Chile (41).

A pesar de su pésima posición, Brasil presentó un pequeño avance en comparación al año pasado, cuando ocupaba el lugar 123. Las áreas de peor puntuación del país fueron: apertura de negocios, licencias de construcción, pago de impuestos, comercio exterior y cumplimiento de contratos.

Índice de facilidad para hacer negocios 2015

Posición	País	Puntuación
1.ª	Singapur	88,27
2.ª	Nueva Zelanda	86,91
3.ª	Hong Kong	84,97
4.ª	Dinamarca	84,20
5.ª	Corea del Sur	83,40
34.ª	Colombia	72,29
35.ª	Perú	72,11
41.ª	Chile	71,24
62.ª	Rusia	66,66
90.ª	China	62,58
92.ª	Paraguay	62,50
120.ª	Brasil	58,01
124.ª	Argentina	57,48
142.ª	India	53,97
182.ª	Venezuela	41,41
188.ª	Libia	33,35
189	Eritra	33,16

Según esta relación, los empresarios en Brasil necesitan realizar, en promedio, 12 trámites diferentes, y tardan cerca de 84 días en abrir un negocio. El proceso es aún más burocrático para conseguir licencias de construcción: implica 18 trámites y la espera es hasta de 426 días. En contraste, en Singapur los empresarios abren un negocio en sólo 3 días y obtienen licencias de construcción en 26 días.

Los empresarios brasileños también enfrentan los altos costos de importación y exportación. Además del cambio, pagan alrededor de 2 300 dólares por contenedor, mientras que en Chile el pago es de solo 900 dólares.

El índice que más perjudicó a Brasil fue el pago de impuestos, lo cual le valió el lugar 177 entre 189 economías. Según el estudio, los empresarios hacen nueve pagos al año a la Federación, lo que está muy por debajo de la media de otros países. El problema es la burocracia: se ocupan 2 600 horas al año solo para pagar esos impuestos. Ningún otro país tiene un sistema de pago de impuestos tan burocrático como Brasil. No es por casualidad que las grandes multinacionales mantengan en sus oficinas brasileñas un mayor número de empleados en los departamentos jurídico y de contabilidad que en otras naciones. Brasil obtuvo una buena puntuación en los renglones de obtención de electricidad (19.ª) y protección al microempresario (35.ª).

Otro tema que debe analizarse en el panorama del ambiente político legal es la cuestión de la corrupción y las actividades ilícitas, como la piratería, el contrabando y el tráfico de drogas. Por ejemplo, la corrupción se presenta tanto en países pobres como ricos y propicia el lavado de dinero. Según un estudio anual de Ernst & Young (http://www.ey.com/global/content.nsf/International/Home), uno de los despachos de asesoría más grandes del mundo, queda claro que la percepción de que está aumentando la corrupción es mundial. En su estudio, la consultoría incluyó a más de 1 200 ejecutivos de todo el planeta, de empresas de varias naciones, y su conclusión fue que la corrupción es un problema creciente y que está empeorando, tanto en los países donde se controla mejor que en Brasil, como Estados Unidos, que tienen una legislación especial para el asunto y se sanciona a quien paga sobornos. La ONG Transparencia Internacional, que publica anualmente el Índice de Percepción (IPC), que refleja lo que piensan los empresarios, los profesionales y los consultores respecto del grado de corrupción que implica a funcionarios públicos y a políticos, en un estudio que cubre a más de 100 Estados, dice que el índice de corrupción percibido en años recientes no ha cambiado.[16]

Además de lo anterior, está surgiendo una enorme preocupación por la violencia urbana y el terrorismo. Esos factores provocan una profunda reflexión sobre la capacidad del Estado para establecer el orden. La verdad es que, en años recientes, muchos países han visto un importante debilitamiento de su capacidad de sostenibilidad debido al veloz empobrecimiento de sus poblaciones; sea porque dejaron de recibir los subsidios de naciones poderosas cuando terminó la guerra fría, como por ejemplo, los países de África; sea porque sus dirigentes no supieron encaminar sus economías para una transformación de prosperidad, como es el caso de algunos territorios de Europa Central y América Latina; sea porque fueron víctimas de la acción depredadora de déspotas que no hicieron nada para fomentar la distribución de la riqueza generada en el país, como ocurre en algunos países productores de petróleo de Oriente Medio.

Así, cabe decir que el factor más relevante de la política y la economía fue el surgimiento de un poder paralelo que, utilizando como base a esos países, promueve infinidad de acciones ilícitas, desde el tráfico de drogas hasta el contrabando de armas y la creación de un enorme mercado de productos piratas para lavar dinero. Este tema no puede

excluirse de las consideraciones estratégicas de las empresas y las organizaciones.[17]

Entorno o análisis sociocultural

Se refiere al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades. Por cuanto, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico, también han sufrido transformaciones (por lo menos en los sectores desarrollados de Occidente), los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno sociocultural son:

- Hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos
- Creencias y aspiraciones personales
- Relaciones interpersonales y estructura social
- Movilidad entre clases
- Origen urbano o rural de los determinantes del estatus
- Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas
- Distintos grados de fragmentación de los subgrupos culturales
- Situación socioeconómica de cada segmento de la población
- Composición de la fuerza de trabajo
- Estructura de la educación
- Medios de comunicación de masas
- Preocupación por el medio ambiente
- Preocupación por la salud y la condición física

La tarea que afrontan las organizaciones se vuelve más compleja porque los patrones culturales –el estilo de vida, los valores sociales y las creencias– están cambiando cada vez más rápido. La tendencia a lo "verde", el papel del hombre y la mujer y la preocupación por el medioambiente están adquiriendo notoriedad.

Los valores sociales también han sufrido cambios en lo referente a las cuestiones relacionadas con las ganancias de las empresas, el deterioro del hábitat y la inclusión de los desfavorecidos y las minorías. Los grupos ambientalistas de presión empiezan a impactar profundamente en las empresas, a tal grado que las grandes multinacionales del sector del petróleo y otros más se han visto obligados a gastar grandes sumas de dinero en publicidad institucional anualmente para demostrar que se preocupan por el entorno y que lo cuidan.

La violencia es una manifestación local de las desigualdades que insiste en su presencia, pero de otro lado han surgido, espontáneamente o por acción de las comunidades de base, religiosas u organizaciones no gubernamentales, grupos que tratan de fomentar la práctica de la ciudadanía colectiva. Al parecer, en la sociedad brasileña se está tratando de rescatar el "sello" de ser brasileño, lo cual se manifiesta en la indignación cuando se denuncian actos de corrupción o violencia.

Un rasgo inconfundible de la sociedad brasileña es la tolerancia y, así, la familia es todavía la unidad básica de ella, a pesar de los profundos cambios de hábitos, principalmente entre los jóvenes. La valoración de las costumbres regionales y rurales va acompañada de la admiración por el arte local, y en conjunto, la producción cultural brasileña ha ido aumentando con el engrandecimiento de las fiestas que atraen a multitudes, además del Carnaval, los rodeos, las fiestas de junio en el Nordeste o la fiesta de *bumba-meu-boi* (toca mi bombo) en la Amazonia.

A la par de una mayor preocupación por el medioambiente, surge una creciente preocupación por la salud individual. Por ejemplo, en la industria de los alimentos se ha visto una gran preocupación por el lanzamiento de productos alimenticios más saludables, como panes y cereales integrales. Esa tendencia, desechada inicialmente por muchas industrias alimentarias que la tacharon de moda limitada a una minoría de la población, aumentó hace poco tiempo mediante la comercialización de productos con bajo contenido de azúcar y sin aditivos ni preservativos. En fecha reciente, los productos o servicios para el acondicionamiento físico en general, como la ropa y los aparatos para gimnasia, han disfrutado de mercados bastante atractivos.[18]

Entorno o análisis tecnológico

En el análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos, los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico son:

- Avance tecnológico
- Proceso de destrucción creativa
- Aplicación en nuevos campos de la ciencia
- Programas de investigación y desarrollo
- Identificación de patrones aceptados
- Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos
- Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología
- Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país
- Protección de marcas y patentes
- Nivel de investigación y desarrollo del país
- Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico

La tecnología es una bendición ambigua que también afecta el mercado de otras maneras. Una nueva tecnología puede mejorar nuestra existencia en un terreno y crear problemas ambientales y sociales en otras áreas. El automóvil hace que la vida sea grata en algunos aspectos, pero crea congestionamientos de tránsito y contaminación del aire. La televisión puede ser una buena diversión, pero tiene un efecto negativo en la convivencia familiar y en los hábitos de lectura de los niños. Es irónico que la tecnología sea criticada

por problemas (por ejemplo, contaminación del aire) que se esperaba que resolviese.

Tal vez, la aceleración tecnológica haya empezado con la invención del microprocesador que afectó nuestras existencias más que todos los otros inventos. Los microprocesadores revolucionaron la recopilación, el procesamiento y la diseminación de datos. Provocaron grandes transformaciones en la tecnología de producción y actuaron significativamente en la velocidad del cambio tecnológico. Esto produjo una reducción del periodo de comercialización de los nuevos inventos. Por ejemplo, la fotografía tardó más de 100 años entre el invento original y la viabilidad comercial. El teléfono tardó 56 años, el radio 35, la televisión 12 y el transistor tan solo tres años.

Esa reducción del plazo de la comercialización disminuyó los ciclos de vida de los productos, provocando su obsolescencia y que sean superados con más rapidez. Se ha comprobado que industrias o aplicaciones enteras desaparecen casi de un día para otro en razón de los cambios tecnológicos.[19]



Ventana de conceptos

El fenómeno de la destrucción creativa

El economista Joseph Schumpeter[20] identificó el fenómeno de la destrucción creativa, propio del sistema capitalista, el cual propicia el surgimiento de nuevas tecnologías que, al ser mejores y más baratas, eliminan el uso de la tecnología anterior y afectan los mercados de tres maneras:

1. Surgimiento de sectores enteramente nuevos, como las computadoras, la telefonía celular, el láser y la robótica.
2. Alteración radical o virtual destrucción de ciertos sectores económicos. Cuando surgió la televisión, su aparición perjudicó la radio y el cine; las calculadoras de mano hicieron lo mismo con las viejas reglas de cálculo.
3. Estímulo de mercados y sectores no relacionados con la nueva tecnología. Los nuevos aparatos domésticos y la comida congelada darán más tiempo libre a las personas para desempeñar otras actividades.

Entorno o análisis de los recursos naturales

Un interrogante, que al parecer es recurrente, es si la Tierra tiene la capacidad para proveer alimento, agua y energía a la población humana o si existen límites para el tamaño de la población a la que puede dar sustento. En la década de 1990 proliferaron entidades, ONG y reuniones que buscaron conclusiones, pero sin muchos resultados concretos. Sin embargo, parece que la población actual del mundo es demasiado numerosa. No obstante que la humanidad había enfrentado con éxito el desafío de producir comida suficiente para todos en los pasados 30 años, existen graves desequilibrios en la distribución y el acceso a los alimentos.

Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno de los recursos naturales son:

- Escasez de las materias primas
- Costo de la energía
- Calentamiento global
- Contaminación ambiental
- Amenazas de nuevas enfermedades
- Catástrofes naturales
- Sostenibilidad

Otro problema emergente es la escasez de agua. El agua pura del planeta se está convirtiendo en una mercancía (*commodity*) en crisis, como pasó con el petróleo en la década de 1970. Durante los últimos 30 años, la cantidad de agua disponible para cada habitante cayó 37%, y tiende a agotarse si se mantienen los actuales patrones de uso y desperdicio. De la mano con la falta de agua, se presenta también una mala distribución y la contaminación del recurso. El uso intensivo en campos agrícolas contamina los mantos subterráneos, y la agricultura utiliza el agua de esas reservas más rápido de lo que la lluvia tarda en reponerla. Ya se publican notas que hablan de navíos clandestinos que llevan agua de ríos de la Amazonia para llevarla a Europa y Asia.

Tal como en el caso de otros recursos naturales, todo dependerá de la forma en que las instituciones públicas y privadas se organicen para administrar el uso para el consumo, la agricultura y la industria. Lo mismo ocurre con las reservas de combustibles fósiles (carbón y petróleo) que algún día se extinguirán, por lo que deberán tomarse decisiones prudentes que puedan dar paso a formas renovables de energía, como la solar o la eólica, después de una fase de transición basada en la utilización de gas natural.

Con una perspectiva inquietante, Rifkin (cita) argumenta que la revolución de las computadoras solo es el preludio de un cambio tecnológico más significativo basado en la biotecnología. Para tal efecto, el nuevo milenio se caracterizará por investigaciones y desarrollo de plantas y animales construidos genéticamente, que sirvan para resolver el problema de abasto de alimentos en el mundo. Las fibras genéticas serán la fuente de energía que suplantará a las fuentes de combustibles fósiles.[21]

Por desgracia, la historia reciente de la humanidad demuestra que las organizaciones no han sido sensatas en la utilización de los recursos naturales. Los inicios del siglo actual se han mostrado muy violentos, con guerras y terrorismo que en buena medida se explican por el desequilibrio de oportunidades en las diferentes regiones del mundo. En años recientes ha aumentado la brecha entre los países ricos y los pobres.

Macroentorno:
- Factores económicos
- Factores tecnológicos
- Factores sociales
- Factores legales
- Factores culturales
- Factores demográficos

Entorno de relaciones:
- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Agencias reguladoras

Organización

• **Figura 4.2** El macroentorno y el entorno de relaciones.[22]

En Brasil ha habido un gran progreso en el desarrollo de la agricultura a gran escala, pero la pequeña propiedad rural aún no cuenta con el financiamiento ni con el apoyo de las instituciones oficiales para poder escalar su producción. Existe un gran desequilibrio en la oferta de recursos, además de la falta de acceso a la educación, las semillas, los fertilizantes y el agua. Ante esta situación han surgido grupos de presión que tratan de cambiar ese panorama con una acción política que tiene distintos grados de intensidad, como es el caso del Movimiento de los "Sin Tierra".

Por otra parte, Brasil goza de una estructura energética privilegiada si se compara con la de otros países del mundo. Es importante señalar que cerca de 6% del total de la energía que consume el país proviene de fuentes renovables de energía: energía hidráulica (41%), leña y carbón vegetal (7.5%), derivados de caña de azúcar (8%) y otras fuentes (eólica, solar). El país tiene un enorme potencial hidroeléctrico, una gran posibilidad de obtener energía a partir de biomasa y su producción de petróleo y gas natural ha ido en aumento. Para alcanzar la autosuficiencia energética solo se requiere decisión política e inversiones, además de la modernización del sector de transporte y el industrial para reducir el consumo de manera relativa.

El cuadro 4.1 presenta varios indicadores generales del entorno contextual.

Conocimiento del entorno de las relaciones o microentorno

Conocer el entorno contextual no es suficiente para hacer un diagnóstico estratégico externo que permita encauzar y dimensionar la estrategia organizacional. El diagnóstico estratégico externo también debe trazar un mapa del ámbito de las relaciones de la organización, el más próximo e inmediato a cada organización y con el cual tiene una interacción intensa. Es el segmento del entorno donde la organización obtiene sus insumos y coloca sus productos y servicios, y donde se enfrenta a otras organizaciones competidoras y entidades reguladoras.

El entorno de las relaciones incluye un conjunto de factores competitivos: la amenaza de nuevas organizaciones participantes, los proveedores, el poder de negociación de los compradores, los productos sustitutos y el grado de intensidad de la rivalidad entre competidores, el cual ejerce influencia directa en la organización, en sus acciones y reacciones comparativas. Las interacciones entre estos cinco factores determinan el potencial de ganancias de un sector de negocios dado. El desafío reside en localizar una posición del sector en la que la organización pueda influir favorablemente en los factores competitivos o defenderse de la influencia de estos.

Información privilegiada

Sectores y mercados

Sector no es lo mismo que mercado. Los sectores están constituidos por organizaciones con tecnología y productos en común, mientras que los mercados están constituidos por públicos y clientes que se vinculan por necesidades similares, como el mercado de consumo, el mercado de trabajo o el mercado de inversión.

Esta diferencia se debe a dos motivos: primero, se puede satisfacer a los clientes con productos y tecnologías diferentes de los que ofrece el sector tradicional. Por ejemplo, los bancos convencionales pueden tener negocios derivados en la red de oficinas de correos y en los expendios de lotería, los cuales quedan autorizados para recibir pagos de agua, electricidad y otros. En este caso, dos sectores atienden un mismo mercado. Segundo, los criterios para clasificar los secto-

Cuadro 4.1 Indicadores de categorías generales del entorno o análisis

Demográfico	• Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población • Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio • Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población • Tasas de matrimonios, natalidad y mortalidad • Estructura por edades, familias y vivienda • Nivel de escolaridad • Composición étnica y religiosa
Económico	• Ingreso real de la población • Tasa de distribución del ingreso • Tasa de crecimiento del ingreso • Configuración geográfica (globalización) • Patrón de consumo y gasto • Nivel de empleo • Tasas de interés, inflación y cambio • Mercado de capitales • Distribución del ingreso • Balanza de pagos • Nivel del Producto Interno Bruto (PIB) • Reservas cambiarias
Político/legal	• Política monetaria, tributaria, fiscal y previsión social • Legislación tributaria, comercial, laboral y penal • Política de relaciones internacionales • Legislación para la protección ambiental • Políticas de regulación, desregulación y privatización • Legislación federal, estatal y municipal • Estructura de poder
Sociocultural	• Hábitos de las personas respecto de actitudes y supuestos • Creencias y aspiraciones personales • Relaciones interpersonales y estructura social • Movilidad entre clases • Origen urbano o rural y determinantes de estatus • Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas • Grados de fragmentación de los subgrupos culturales • Situación socioeconómica de cada segmento de la población • Composición de la fuerza de trabajo • Estructura de la educación • Vehículos de comunicación de masas • Preocupación por el medioambiente • Preocupación por la salud y la condición física
Tecnológico	• Paso a la tecnología • Proceso de destrucción creativa • Aplicación en nuevos campos de la ciencia • Programas de investigación y desarrollo • Identificación de las normas aceptadas • Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos • Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología • Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país • Protección de marcas y patentes • Nivel del país en investigación y desarrollo • Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico
Recursos naturales	• Escasez de materias primas • Costo de la energía • Calentamiento global • Contaminación ambiental • Amenaza de nuevas enfermedades • Catástrofes naturales • Sustentabilidad

res han desplazado los productos y ahora se concentran en las necesidades. Los programas y los sistemas modernos de información permiten este desplazamiento.

Esta situación permite relatar casos inusitados, por ejemplo, en la administración por categorías de supermercados. En fecha reciente Wal Mart, la red de autoservicio más grande del mundo, después de cruzar informaciones provenientes de su *data warehouse*, descubrió que, los viernes por la noche, había una correlación entre la compra de pañales desechables y la de cervezas en muchas de sus tiendas. Así, observó que las ventas de pañales seguían el ritmo de las ventas de cerveza principalmente los viernes. La explicación era que las madres pedían a los padres jóvenes que, al volver del trabajo, compraran pañales. Ellos pretextaban que también necesitaban cerveza para el fin de semana. Así, esos dos productos se venden juntos los viernes. En este caso, un mismo sector atiende a dos mercados distintos.

Cuadro 4.2 Ejemplos de sectores de la economía

• Siderurgia	• Educación	• Banca – crédito
• Automovilístico	• Construcción civil	• Energía eléctrica
• Piezas para autos	• Química y petroquímica	• Saneamiento

Análisis sectorial

El análisis sectorial se entiende como la investigación, el monitoreo y las previsiones sobre el sector de actividad de la organización. Al analizar el sector de actuación, la organización debe tener una percepción más definida de las oportunidades y las amenazas del entorno que pueden influir en su desempeño competitivo.

El análisis sectorial se debe elaborar con base en cuatro dimensiones:

1. La dimensión de los grupos estratégicos, que permitirá que una organización dirija sus esfuerzos contra competidores específicos.
2. La dirección de la evolución sectorial mientras pasa por las diferentes etapas de la competencia a lo largo de una curva de cambios.
3. El nivel de estabilidad del entorno, según los grados de turbulencia y las diferentes economías de escala que pueden coexistir dentro de los sectores donde operan los grupos estratégicos.
4. La dimensión de la composición de las fuerzas de la competencia que actúan en el sector.

Grupos estratégicos

Un grupo estratégico se compone de las organizaciones de un sector que siguen opciones estratégicas semejantes y orientadas a grupos de clientes similares. Coca-Cola y Ambev, formada inicialmente por la incorporación de Antártica y Brama, que hoy es la mayor industria privada de bienes de consumo de Brasil y la mayor cervecería de América Latina, forman un grupo estratégico en el sector de las bebidas refrescantes. Esa identificación es fundamental para el análisis sectorial, toda vez que, así como los sectores pueden ascender y caer, a pesar de las condiciones del entorno general, también los grupos estratégicos pueden desafiar las inestabilidades sectoriales con sus competencias distintivas.

El primer paso del análisis sectorial corresponde a la identificación de las dimensiones estratégicas practicadas por las organizaciones, la cual busca identificar a grupos de organizaciones que optaron por decisiones similares, con miras a constituir un grupo estratégico. La identificación de los grupos estratégicos constituye una referencia intermedia entre la visión general del sector y la evaluación aislada de la organización.

Los grupos estratégicos de un sector se pueden identificar por las barreras que afectan su movilidad. Por ejemplo, si consideramos la situación entre Coca-Cola y Ambev, organizaciones que compiten con base en inversiones en publicidad masiva, imagen y eventos para posicionarse una por encima de la otra, podremos entender sus dificultades cuando quedan expuestas a la acciones de pequeñas organizaciones del sector. En años recientes, los pequeños fabricantes de bebidas refrescantes han conquistado porciones del mercado sensibles a los precios bajos y que no identifican diferencias críticas de calidad frente a las marcas consagradas. Coca-Cola y Ambev poco pueden hacer para impedir el crecimiento de esas marcas y mucho menos consiguen hacer en los grupos estratégicos que abrigan a las pequeñas organizaciones.

Otra situación donde la barrera de la movilidad estructura los grupos estratégicos de forma natural es la que existe entre los laboratorios farmacéuticos que hoy se aglutinan, cuando menos, en dos grupos estratégicos característicos: los fabricantes de medicamentos genéricos y los fabricantes de medicamentos que tienen un alto valor de innovación y avance tecnológico. En el ámbito global, las fronteras geopolíticas también propician el surgimiento de grupos estratégicos. Las inversiones en infraestructura que se necesitan en zonas que recientemente han salido de la guerra, como Bosnia e Irak, tienden a favorecer a las organizaciones estadounidenses, provocando que las europeas y las brasileñas formen un grupo estratégico diferente de sus equivalentes estadounidenses y formulen sus estrategias con base en otras dimensiones, como la especialización y los servicios.



Grupos estratégicos por países

En las expansiones globales, muchas organizaciones presentan una clara incapacidad para entender las diferencias

que existen en los grupos estratégicos que actúan en un país y esa limitación es una de las causas que con frecuencia provocan su fracaso cuando entran en nuevos mercados por medio de adquisiciones. Esto fue lo que sucedió en el caso de la organización minorista holandesa Ahold, que adquirió las organizaciones tradicionales Paes Mendonça y Bompreço, ubicadas en el nordeste de Brasil. Ahold no fue hábil para lidiar con el mercado de bajo ingreso característico del mercado que cubrían las organizaciones que adquirió y ahora está dejando espacio a organizaciones que tienen un conocimiento específico para lidiar con ese mercado, como Casas Bahía y Lojas Marabrás, cuyas estrategias de financiamiento son muy favorables para los clientes de bajos ingresos. Para que una organización adopte una estrategia liberal de crédito, con normas aceptadas por esos clientes, debe adaptar su enfoque a la estrategia propuesta. En los bancos ha ocurrido lo mismo: Bradesco, un banco con larga experiencia en servir a empleados asalariados, ha ocupado el espacio que han dejado los bancos extranjeros, como el español Bilbao Vizcaya, que recientemente trató, pero no pudo, sustentar una posición competitiva en el mercado brasileño.

Rivalidad entre grupos estratégicos

Los grupos estratégicos se caracterizan por la similitud de opciones estratégicas de las organizaciones que los componen, lo cual puede provocar un grado de rivalidad mayor o menor entre ellos, dependiendo de los factores siguientes:

1. *Grado de superposición de los mercados meta*: Como sucede en el sector de la televisión por suscripción, en el cual todas las empresas se enfocan hacia los mismos clientes potenciales. El servicio puede ofrecer tecnología por medio de satélite, cable, microondas y hasta Internet, pero la disputa por el suscriptor es enorme.
2. *Resultado de la diferenciación de productos*: Si las estrategias de las empresas pertenecientes al grupo estratégico ofrecen productos, servicios o marcas distintas, la ferocidad competitiva del grupo tenderá a ser menor. Es el caso de los fabricantes de pantalones de mezclilla que forman un grupo estratégico, pero los consumidores no evalúan igual los productos de cada empresa.
3. *Grado de superposición de las dimensiones estratégicas*: Si la concentración de los grupos alrededor de las mismas dimensiones estratégicas escogidas fuera mayor, se presentará un hacinamiento considerable. Si hubiera grupos estratégicos con empresas que basan su competencia en la marca, la tecnología o la actuación cerca de los canales, la tendencia será que, aun cuando no se enfoquen en el mismo mercado, puede surgir competencia por la puntuación de la marca, el liderazgo en el avance tecnológico o la cobertura del mercado.

Evolución sectorial

Los sectores de negocios siguen un ciclo de cambios estructurales que repercuten directamente en la planeación estratégica de las organizaciones, las cuales pueden evolucionar o retroceder. Estos cambios son provocados por el desarrollo mismo de las interacciones de las fuerzas de la competencia en el sector en cuestión. Es importante seguir la evolución del sector porque esta afectará las condiciones de su actividad para recibir inversiones y los esfuerzos de las organizaciones que actúan en él; además, exige ajustes estratégicos en lo planeado. La capacidad para prever posibles alteraciones de la estructura competitiva en un sector disminuye el costo de adaptación porque, cuando las modificaciones resultan evidentes para todos los interesados, a veces, podría ser demasiado tarde para obtener una ventaja competitiva con las oportunidades que ha generado el cambio.

El concepto del ciclo de vida de los productos se puede asociar al intento por anticipar la evolución sectorial. La hipótesis plantea que, a semejanza de lo que ocurre con la tesis respecto de los productos, los sectores pasan por cuatro etapas de competencia:

1. Incertidumbre
2. Transición
3. Madurez
4. Descenso

La incertidumbre es la característica más notoria de los sectores emergentes. El sector de la televisión por suscripción es un caso muy representativo. Ya no hay incertidumbre tecnológica en cuanto a los avances básicos para la transmisión directa de programas de televisión por cable o satélite, pero existen enormes dudas en cuanto al modelo de negocio que prevalecerá, a la combinación de tecnologías que se usarán y a la forma en que se pagará el montaje de la infraestructura. Además, no se conocen a cabalidad las preferencias del suscriptor, de manera que puedan ofrecer buenos indicadores para preparar programaciones suficientemente atractivas.

La transición se presenta cuando muchos compradores aprueban la nueva opción, tan pronto como se muestra exitosa. En la transición para la madurez, la incertidumbre disminuye, pero la competencia aumenta. Por lo general, el crecimiento rápido, los márgenes más grandes, la poca competencia y el tamaño ilusorio de los sectores al final de la fase de emergencia atraen a muchos competidores. Aquellos que procuraban evitar las incertidumbres en las etapas iniciales ahora piensan que es el momento correcto para entrar en el negocio. Así, la competencia aumenta, las ganancias y la tasa de crecimiento disminuyen y la capacidad se vuelve excesiva. En esta etapa del ciclo de la evolución sectorial, una tecnología o un grupo estratégico tienden a ser dominantes, hecho que obliga a los competidores a competir con base en un precio bajo o en la extensión de líneas de pro-

ductos, con la consecuente reducción de sus márgenes. Es precisamente lo que sucederá con los celulares. El descenso de un sector suele ser provocado por el surgimiento de un sustituto o por un cambio demográfico. Dos estrategias son adecuadas: desinvertir o concentrarse en cubrir de manera eficiente un nicho atractivo del sector.

Turbulencia del entorno

La capacidad de la organización para prever la evolución sectorial aumenta sus posibilidades de anticipar adaptaciones, de modo que ante la eminencia de un cambio del entorno, la organización ya se ha preparado para los nuevos tiempos. Ansoff[23] desarrolló una metodología que apoya la toma de decisiones al considerar la probabilidad de que ocurra el cambio. La llave para la aplicación de esa metodología está en el concepto de la "turbulencia del entorno" (véase el cuadro 4.3).

La turbulencia del entorno tiene una relación directa con la probabilidad de cambio de una organización y de su capacidad para prever las transformaciones y la naturaleza de los mismos. Así:

1. *La probabilidad del cambio depende de*:
   a. *La complejidad del entorno*: La evaluación de la envergadura de los factores del entorno afecta las organizaciones y su ámbito de influencia (local, regional, nacional, internacional y global).
   b. *La resistencia de los hechos*: Evaluación del grado en que las condiciones del medio representan una novedad (no familiar) y la característica de la discontinuidad (cambio radical) o continuidad (cambio incremental).
2. *La capacidad de previsión depende de*:
   a. *La rapidez del cambio*: La medida de la velocidad de cambio del entorno asociada a la capacidad de respuesta adecuada de la organización.
   b. *La incertidumbre del futuro*: La evaluación de qué tan sorprendentes pueden ser las transformaciones en comparación con los cambios sistemáticos, la cual refleja la amplitud y la utilidad de las informaciones que la organización tiene sobre el futuro.

El modelo de Ansoff identifica cinco niveles diferentes de turbulencia, basados en los criterios descritos, que especifican las respuestas estratégicas en relación con la agresividad estratégica apropiada para cada nivel. El modelo sirve para evaluar si el enfoque estratégico actual de la organización es adecuado y si se puede suponer que pocas organizaciones están operando en las condiciones que caracterizan a los dos primeros niveles. La mayoría de las organizaciones en el contexto de la competencia actual probablemente estará concibiendo sus estrategias para actuar en los niveles tres, cuatro o cinco, dependiendo de la ferocidad de la rivalidad entre los competidores, el grado de evolución tecnológica, etcétera.

Cuadro 4.3 Nivel de la turbulencia del entorno y enfoques estratégicos

Probabilidad de cambio	Ningún cambio	Cambio incremental vago	Cambio incremental acelerado	Discontinuidad previsible	Discontinuidad imprevisible
Capacidad de previsión	Repetitiva	Expansión	Cambiante	Discontinua	Inesperada
Enfoque estratégico	Estable	Reactivo	Anticipatorio	Emprendedor	Creativo
Base de decisión	Antecedentes históricos	Experiencias recientes	Extrapolación de tendencias	Visión estratégica	Percepciones intuitivas
Valores organizacionales	Estabilidad/ longevidad	Economía/ eficiencia	Utilidad/crecimiento	Ganancias agregadas/ aprovechamiento de oportunidades	Creatividad/toma de riesgos
Respuesta administrativa	Control/rechazo	Diagnóstico/ adaptación	Optimización/ búsqueda de paradigmas similares	Exploración/búsqueda de paradigmas relacionados	Innovación/ búsqueda de nuevos paradigmas
Características del proceso	Políticas de arriba abajo/presupuestos de abajo arriba	Control financiero/ extensión del presupuesto	Monitoreo del entorno/inteligencia de los negocios	Construcción de escenarios/planes de contingencia	Identificación de las señales de alerta
Sistema de control	Periódico/ operacional	Tiempo real			

Modelo del análisis sectorial de Porter

Según Porter,[24] la capacidad para generar el margen de utilidad de una organización dentro de un sector no es cuestión de suerte ni de azar. Todo depende de la configuración de las fuerzas de la competencia del sector. La competencia, en el sentido más amplio, empuja sistemáticamente la tasa de rendimiento sobre el capital invertido en un sector hacia una tasa competitiva básica que está cerca del rendimiento de los títulos de largo plazo del gobierno. La tasa competitiva más alta incentiva el surgimiento de nuevas organizaciones participantes o la ampliación de la capacidad de las organizaciones que ya actúan en el sector, mientras que una tasa abajo de la media esperada aleja a los inversionistas que buscarán tasas mejores en otros sectores. Por tanto, la competencia no está dada por la búsqueda de nuevos clientes, sino por el rendimiento esperado del sector, lo cual provoca que las cinco fuerzas de la competencia en conjunto determinen la intensidad de la competencia en el sector y, en consecuencia, su actividad. Fuerzas diferentes luchan por el predominio y la hegemonía, pues así pueden compartir el rendimiento de forma preferencial.



Apunte competitivo

Cadenas de valor

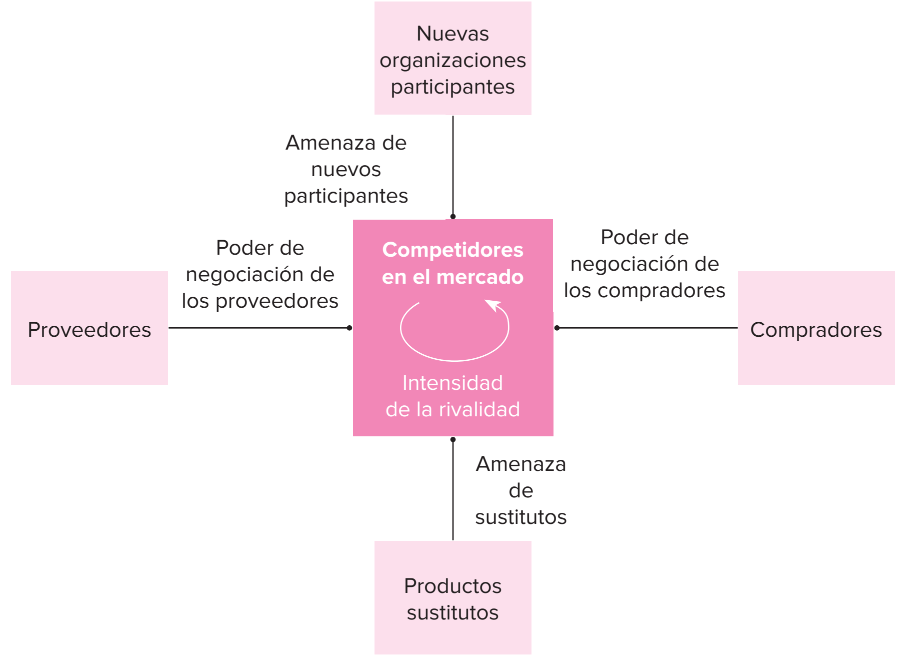
En el sector de los alimentos, los compradores representados por las cadenas de autoservicio y los grandes distribuidores, han comprimido los márgenes y las ganancias de los fabricantes, debido a su gran poder de negociación por su proximidad al mercado de consumo, e inclusive han desarrollado sus marcas propias y permitido que surjan nuevas organizaciones participantes.

En la industria siderúrgica de Brasil, la principal fuerza competitiva está representada por los materiales sustitutivos, como el plástico y el aluminio, y por las armadoras brasileñas. Las organizaciones que llevan más tiempo instaladas en el país están sufriendo por la instalación de competidores europeos y asiáticos que compiten con una gran diferenciación o buscan un costo más bajo.

Porter propone un modelo de cinco fuerzas de la competencia, las cuales consideran la rivalidad entre los competidores y la amenaza que representan los nuevos participantes, la posibilidad de que surjan productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores o compradores.

El modelo de análisis de las cinco fuerzas de la competencia amplía la base analítica del sector, en razón de que esas fuerzas muestran que la competencia en un sector envuelve todas las organizaciones del mismo. Los proveedores, los compradores, los participantes potenciales, por no hablar de los competidores, compiten todos entre sí por el margen que podría generar el sector. La figura 4.3 presenta las situaciones que determinan el incremento de la rivalidad en los sectores, en razón de cada fuerza de la competencia.

1. *Amenaza de nuevas organizaciones*: Una organización que ingresa en el sector de actividad, esto es, una nueva participante, representa una amenaza para las otras organizaciones porque aumenta la capacidad de producción, lo cual obliga a las demás a ser más eficaces y a aprender a competir en nuevas dimensiones.



• **Figura 4.3** Modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter.[24]

Apunte competitivo

Nuevas organizaciones participantes

Un ejemplo de esta situación es la entrada en el sector textil de la organización Vicunha que, bajo el liderazgo de uno de sus propietarios, formó un consorcio de organizaciones para participar en el programa de privatización de las siderúrgicas y adquirió la Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) en la década de 1990. Asimismo, la constitución de GOL, nueva compañía en el sector de la aviación civil, desestructuró el modelo de operación de las organizaciones que existían y las obligó a efectuar grandes modificaciones estratégicas.

A efecto de impedir el ingreso de las nuevas participantes, las organizaciones utilizan barreras, como:

a. *Economías de escala*: Las economías de escala elevan la medida en que aumenta la cantidad de un producto fabricado y disminuyen los costos de producción de cada unidad. Por tanto, la nueva participante afronta el desafío de las economías de escala de los competidores existentes.
b. *Diferenciación del producto*: Las organizaciones existentes diferencian el producto para hacerlo único y exclusivo de modo que el cliente lo valore más. La nueva participante debe asignar muchos recursos para poder captar la fidelidad del cliente.
c. *Inversiones de capital*: Una nueva participante debe disponer de capital y recursos para poder ingresar en el sector.
d. *Costos de cambio*: Los costos de la adquisición de equipamientos auxiliares, del entrenamiento del personal, etcétera, implican costos adicionales, como el cambio del aparato de casetes al de CD. Cuando los costos por cambiar son elevados, la nueva participante afronta desafíos.
e. *Acceso a los canales de distribución*: Por medios eficaces de distribución de los productos y una fuerte relación con los distribuidores, con el objeto de generar costos, si decidieran cambiar.

2. *Poder de negociación de los proveedores*: Se considera que los proveedores de un sector son poderosos cuando:
   a. Constituyen un pequeño número de grandes organizaciones proveedoras muy concentradas.
   b. No hay productos sustitutos satisfactorios en el sector.
   c. Los proveedores no consideran que las organizaciones sean clientes importantes.
   d. Los artículos de los proveedores son esenciales para el éxito del comprador en el mercado.
   e. Los proveedores representan la amenaza de integrarse hacia adelante en el sector de los compradores (un productor de ropa puede optar por operar sus propios canales de menudeo).
3. *Poder de negociación de los compradores*: Los compradores de un sector tienen poder cuando:
   a. Están adquiriendo gran parte del total de la producción del sector.
   b. El producto adquirido responde a una parte significativa de los costos de los compradores.
   c. Los productos del sector no son diferenciados ni estandarizados.
   d. Los compradores pueden presentar una amenaza concreta de integración hacia atrás. El sector automovilístico está ofreciendo un servicio de ventas nacionales en línea para proporcionar servicios adicionales al cliente.
4. *Amenaza de productos sustitutos*: Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector. Es el caso de los recipientes de plástico en lugar de los frascos de vidrio, de las bolsas de papel en lugar de las de plástico, del té en lugar del café, etcétera.
5. *Intensidad de la rivalidad entre los competidores*: En cada sector hay organizaciones que compiten de forma activa y vigorosa para alcanzar la competitividad estratégica. Los factores que influyen en la intensidad de la rivalidad entre las organizaciones son:
   a. competidores numerosos o igualmente equilibrados
   b. Crecimiento lento del sector
   c. Costos fijos altos
   d. Capacidad aumentada en grandes incrementos
   e. Competidores divergentes en términos de metas y estrategias
   f. Apuestas estratégicas elevadas
6. *Barreras elevadas para la salida*: Que implican activos especializados (vinculados con un negocio específico), costos fijos por salir (como costos de trabajadores), interrelaciones estratégicas (relaciones de dependencia recíproca entre el negocio y otras partes de las operaciones, como las operaciones compartidas), barreras emocionales (como lealtad a los empleados) y limitaciones sociales y gubernamentales (preocupación por las dimisiones).

Información privilegiada

FNQ: criterios de imagen y conocimiento del mercado[26]

Este artículo examina la implementación de procesos gerenciales que contribuyen directamente al objetivo de dar a conocer productos y marcas; favorecer la imagen; y conquistar clientes y mercados.

La Fundación Nacional de Calidad (FNQ) define los siguientes criterios de evaluación de la imagen y conocimiento del mercado por parte de las empresas:

a) Cómo el mercado es analizado y segmentado.
   I. Presentar los criterios adoptados para la segmentación y definición de los clientes objetivo.

b) Cómo se definen los clientes objetivo en esos segmentos, considerando, incluso, a los clientes de la competencia y a los clientes y mercados potenciales.
c) Cómo las necesidades y expectativas de los clientes, actuales y potenciales, y de exclientes y de usuarios son identificadas, analizadas, comprendidas y utilizadas para la definición y mejoría de los productos y procesos de la organización.
   I. Citar los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de las necesidades y expectativas identificadas.
d) Cómo las marcas y los productos, incluidos los cuidados necesarios para su uso y los riesgos involucrados, así como las acciones de mejora de la organización, son divulgados a los clientes y al mercado a fin de crear credibilidad, confianza e imagen positiva.
   I. Destacar de qué forma se aseguran la claridad, la autenticidad y el contenido adecuado de los mensajes divulgados.
e) Cómo son identificados y evaluados los niveles de conocimiento de los clientes y mercados con respecto a las marcas y los productos de la organización.
f) Cómo es evaluada la imagen de la organización ante los clientes y mercados.
   I. Presentar los atributos definidos por la organización para caracterizar su imagen.

En suma, la administración del conocimiento estratégico es fundamental para el éxito de la organización. Se basa en gran medida en el diagnóstico estratégico externo, el cual se hace en dos estratos del entorno: en el macroentorno y en el sector de negocios específico de la organización.

En el macroentorno la organización debe hacer un mapa de las variables relevantes que caracterizan el entorno demográfico, económico, sociocultural, político-legal y tecnológico. Así, puede identificar de manera anticipada los cambios y las tendencias significativas entre los elementos externos. Sin embargo, el macroambiente es vasto y genérico, además de que influye en todas las organizaciones que contiene. Por tanto, es fundamental conocer también el sector específico de los negocios que circunda a las organizaciones en su contexto más próximo e inmediato.

En el sector de negocios, la organización debe conocer a fondo a sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras. La organización tiene que familiarizarse con los grupos estratégicos y con la composición de las fuerzas de la competencia, así como también identificar mercados y segmentos, y características de los clientes y de los competidores, con el propósito de definir su comportamiento estratégico como respuesta a las condiciones externas.

Información privilegiada

FNQ: criterios de relación con los clientes[27]

Este artículo examina la implementación de procesos gerenciales que contribuyen directamente al objetivo de obtener la satisfacción de los clientes y volverlos fieles a los productos y marcas.

La Fundación Nacional de Calidad (FNQ) define los siguientes criterios de evaluación de la relación con los clientes:

a) Cómo son definidos y divulgados los canales de relación a los clientes, considerando la segmentación del mercado y el agrupamiento de clientes utilizados.
   I. Presentar los principales canales de relación utilizados.
b) Cómo son tratadas las solicitudes, reclamaciones o sugerencias de los clientes, y cómo las acciones implementadas son informadas al cliente y transmitidas a otras áreas de la organización.
c) Cómo los resultados del análisis de las solicitudes, reclamaciones y sugerencias de los clientes y las acciones implementadas son informadas al cliente y transmitidas a otras áreas de la organización.
d) Cómo es el seguimiento de las transacciones con los clientes, para permitir a la organización generar soluciones rápidas y eficaces, evitar problemas de relación y atender las expectativas de los clientes.
   I. Destacar de qué forma se realiza el seguimiento de las transacciones recientes con los nuevos clientes y nuevos productos entregados.
e) Cómo son evaluadas y comparadas la satisfacción, la fidelidad y la insatisfacción de los clientes, incluso en relación con los clientes de los competidores.
f) Cómo son analizadas y utilizadas las informaciones obtenidas de los clientes para intensificar la satisfacción, volverlos fieles y aumentar la probabilidad de que recomienden la organización y sus productos.

En teoría, la administración del conocimiento estratégico trata de agregar valor al negocio por tres vías:

1. Apoyar de la mejor manera posible el proceso de la toma de decisiones estratégicas con información de calidad. La calidad de la información se traduce en integridad (nivel de calidad con la que se mantienen los datos en la fuente de información), precisión (nivel de calidad con la que los datos de la fuente representan la realidad) y totalidad (indica qué cantidad de todos los datos que se necesitan para satisfacer la demanda están en la fuente).
2. Permitir que la organización perciba las oportunidades y las amenazas para sus operaciones y que detecte problemas o tendencias, a fin de prepararse para el futuro.
3. Dotar a la organización de inteligencia competitiva; es decir, tener monitoreado el comportamiento del mercado, actual o prospectivo. La inteligencia de la competencia es la habilidad para tomar el inmenso volumen de datos operacionales que corren todos los días por las áreas de la empresa y transformarlos en información consistente que agregue valor al negocio.[28]

Conclusión

El diagnóstico estratégico externo debe permitir el conocimiento estratégico adecuado del ecosistema en el cual está inserta la organización, lo que involucra el macro- y el microentorno, los mercados involucrados, la competencia existente, y sobre todo, el contexto externo que la rodea, incluidos todos sus grupos de interés (*stakeholders*). Eso permitirá que surjan las condiciones para poner en marcha la estrategia organizacional. Esto es el paso preliminar para, una vez conocido el entorno externo y sus públicos estratégicos, la dinámica del mercado y la planeación estratégica de la organización, crear el éxito de la empresa y satisfacer adecuadamente las demandas de todos sus socios internos y externos. El pleno conocimiento de la cambiante realidad externa es una condición básica para el buen trabajo del estratega.

Notas

1. CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração.* Vol. II, Barueri: Editora Manole, 2014, pp. 369-372.
2. HEIJDEN, KESES van der. *Planejamento de cenários – a arte da conversação estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 16.
3. EMERY, Frederick Edmund y TRIST, Eric L. "The Casual Texture of Organizational Environments". En: *Human Relations.* Thousand Oaks, CA, v. 13.
4. A lo largo del texto adoptamos la expresión Entorno de Relaciones, en lugar de Entorno de Transacciones, para indicar que en esta dimensión se presentan todas las relaciones de la organización, no solo aquellas que se presentan como transacciones.
5. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoría Geral da Admininistração.* Barueri: Editora Manole, 2014.
6. CHRISTENSEN, Clayton M., ROTH, Erik A. y ANTHONY, Scott D. *O futuro da inovação.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
7. DOBBS, Richard, MANYIKA, James y WOETZEL, Jonathan. *No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends.* Nueva York: Public Affairs Books, 2015.
8. FRAZER, Heather y MARSHALL, Anthony. "The New Age of Ecosystems: Redefining Partnering in an Ecosystem Environment". IBM Institute for Business Value, 2015, p. 15.
9. Véase: http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/gb/en/gbe03657usen/GBE03657usen.pdf. Accedido en 04/05/2015.
10. WEICK, Karl E. *A psicologia social da organização.* São Paulo: Edgard Blucher-EDUSP, 1973, p. 29.
11. KOTLER, Philip. *Administração de marketing*, 10ª edición. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000, p. 98.
12. GRAIDER, William. *The World, Ready or Not – The Manic Logic of Global Capitalism.* Nueva York: Simon & Schuster, 1996.
13. GASARINI, L., GUTIÉRREZ, F. y TOMAROLLI, L. Growth and Income Poverty in Latin America and the Caribbean: Evidence from Household Surveys. Washington, DC: Banco Mundial, 2005.
14. PERRY, Guillermo, ARIAS, Omar S., LÓPEZ, J. Humberto, MALONEY, William F. y SERVÉN, Luis. Poverty Reduction and Growth: Virtuous and Vicious Circles. Washington, DC: Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo/ Banco Mundial, 2006. Tomado de: *The Economist* (http://www.economist.com/displaystory.cfm?stoy_id=9433804) a precios de julio de 2007.
15. Tomado de: Doing Business 2015 – Going Beyond Efficiency, A World Banc Group Flagship Report. Véase: htpp://www.doingbusiness.org/~/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/ DB15-Full-Report.pdf.
16. http://www.ey.com/global/content.nsf/International/AABS_._RAS_._FIDS_._10th_Global_Fraud_Survey
17. ILÍCITO, Moisés Naím. *O ataque da pirataria, da lavagem de dinheiro e do tráfico à economia global*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora Ltda., 2006.
18. STANTON, William J., ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. *Marketing*. Traducción y revisión de Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 2001.
19. STANTON, William J., ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. *Marketing*. Traducción y revisión de Arão Sapiro, *op. cit.,* 2001.
20. SCHUMPETER, Joseph. *The Theory of Economic Development*. Berlín: Dunker y Humboldt, 1964.
21. RIFKIN, Jeremy. *O século da biotecnologia*. Traducción y revisión de Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 1999.
22. CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração. Op cit.*
23. ANSOFF, H.I. *Implanting Strategic Management*. Londres: Prentice-Hall, 1984, p. 222.
24. PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996, p. 222.
25. *Ibid.,* p. 23.
26. Tomado de: Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), Critérios da Excelência: Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional. São Paulo, 2008, p. 25. Véase: www.fnw.org.br.
27. Tomado de: Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), Critérios da Excelência: Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional. São Paulo, 2008, p. 26. Véase: www.fnw.org.br.
28. TEXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando o conhecimento*. Rio de Janeiro: Senac, 2001, p. 57.



Construcción de escenarios

Visualizar el futuro

Lo que verá a continuación:

- Concepto de escenarios
- El desarrollo de los escenarios
- El proceso de construcción de escenarios
- Capacidades para la construcción de escenarios
- Previsión del entorno
- Qué esperar del futuro

Objetivos de aprendizaje:

- Explicar por qué es necesario estudiar y entender los acontecimientos futuros.
- Definir escenarios para la planeación estratégica.
- Explicar la importancia de los escenarios.
- Detallar el proceso de la construcción de escenarios.
- Mostrar cómo se utilizan los escenarios en las organizaciones.

Con base en el diagnóstico estratégico, la organización adquiere el conocimiento básico que necesita para entender y manejar debidamente las variables del entorno. En realidad, la planeación estratégica constituye la respuesta global y medular que la organización presenta al entorno que la rodea. Sin embargo, no basta con el conocimiento y el diagnóstico de las condiciones presentes del entorno externo e interno de la organización (que será estudiado en el próximo capítulo). También se deben combinar e integrar para saber qué hay detrás de ellos y cuál será su posible evolución. Nada permanece estático y el futuro nunca será igual al presente.

Además del diagnóstico estratégico externo e interno, es preciso definir las premisas, ponderar los eventuales acontecimientos y visualizar las posibles consecuencias futuras, con el propósito de minimizar los riesgos inherentes a la toma de decisiones, porque la planeación estratégica se realiza con base en las decisiones de hoy que construirán el mañana. Tomar decisiones a partir de incertidumbre es una preocupación constante de los directivos de las organizaciones.

Las técnicas prospectivas contribuyen a disminuir los peligros relacionados con dicha incertidumbre y también proporcionan una herramienta que facilita la definición o el diseño de estrategias en un mundo cada vez más cambiante e incierto. Estas técnicas están a medio camino entre el determinismo de una visión intuitiva y la previsión basada en extrapolaciones cuantitativas de las tendencias identificadas. Asimismo, permiten a la organización adoptar actitudes proactivas ante el futuro que se prevé en los escenarios trazados. Las técnicas prospectivas contribuyen a la formulación de modelos hipotéticos para entender el desarrollo futuro de las posibles decisiones de hoy. La construcción de escenarios futuros es parte integral de la actividad del estratega moderno.

¡Piense fuera de la caja!

Adelantar el futuro

Hacer un análisis sistemático del entorno general y del de la tarea es fundamental para la planeación estratégica. Es cuestión de mapear o monitorear la situación actual. Sin embargo, surge una cuestión importante: si la planeación estratégica se dimensiona para el largo plazo (un ejercicio para algunos años hacia adelante) solo podrá tener éxito si todos los factores del entorno permanecen estáticos a través del tiempo y esperan pasivamente a que se inicie su ejecución. No obstante, el mundo gira y el medio cambia a cada instante. Se corre el riesgo de que, cuando llegue el futuro estratégico, el entorno ya no sea el mismo de hoy, y no cabe duda de que será muy diferente.[1] ¿La solución? Elaborar escenarios para descubrir cómo será o podría ser el entorno general y el de la tarea

en el futuro estratégico, considerando cómo es hoy. Se trata de proyectar la situación actual al futuro estratégico (como se muestra en la figura 5.1).

Los escenarios se construyen con base en la realidad futura –o mundo probable, aquel que el planificador pretende buscar–, que a partir de posibilidades razonables definen los ambientes que condicionarán el comportamiento de la organización. Constituyen el resultado de un ejercicio intelectual cuyos componentes principales son las tendencias, los deseos y las condicionantes –económicas, sociales, tecnológicas, culturales y demográficas. Una vez definidos los posibles escenarios, es posible visualizar las crisis y, en consecuencia, las oportunidades que surgirán.[2] Se trata de pensar el futuro, crear un mapa referencial útil para el enfoque sistemático del futuro, basado en la premisa de que todo esquema de referencia puede constituir un fundamento para que el estratega vislumbre lo que vendrá.

Los escenarios no funcionan tan solo como una herramienta para conocer los acontecimientos futuros en el medio. También ayudan al administrador a construir imágenes alternativas del futuro, pero no son una simple extrapolación de las tendencias actuales. Además, existen escenarios de primera y segunda generaciones:

1. *Escenarios de primera generación*: Son exploratorios y se utilizan para tener una mejor comprensión del mundo real de los negocios y de las variables del entorno. Se conocen como escenarios del entorno.
2. *Escenarios de segunda generación*: Se conocen como escenarios estratégicos y son la base para juzgar cómo opera el mundo real hoy, y cómo operará mañana, con el propósito de aligerar la toma de decisiones estratégicas enfocadas hacia el futuro.

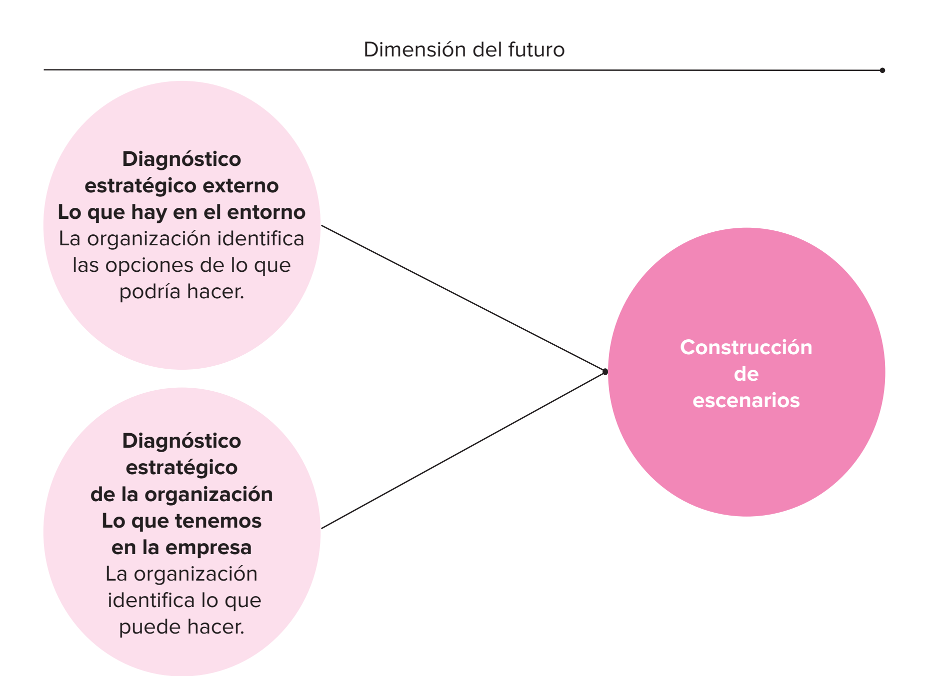
La diferencia entre ellos es que los escenarios de primera generación se emplean tan solo para entender cómo se está comportando y moviendo continuamente el entorno, mientras que los de segunda generación sirven de apoyo para la toma de decisiones.

¡Piense fuera de la caja!

Cómo decidir sobre asuntos proyectados para el futuro

Suponga que su empresa pretende construir una nueva fábrica. Inicie una discusión con sus colegas en torno al tema y traten de llegar a una conclusión conjunta:

- ¿Por qué se necesita construir una nueva fábrica?
- ¿Cuánto valor agregaría al negocio?
- ¿Cuál sería el volumen de producción adecuado para los próximos años?
- ¿Cuál sería la aceptación del producto actual en los próximos años?
- ¿Cuál sería el precio del producto actual en los próximos años?
- ¿Cuál sería el comportamiento del consumidor en los próximos años?
- ¿Cuáles serían las estrategias de los competidores en los próximos años?
- ¿Cuáles serían las reglamentaciones y las exigencias gubernamentales en los próximos años?
- ¿Cuál sería la coyuntura económica del mundo y del propio país en los próximos años?



• **Figura 5.1** Las bases de la construcción de escenarios.

- ¿Cuáles serían los costos industriales de la fábrica en los próximos años?

Concepto de escenarios

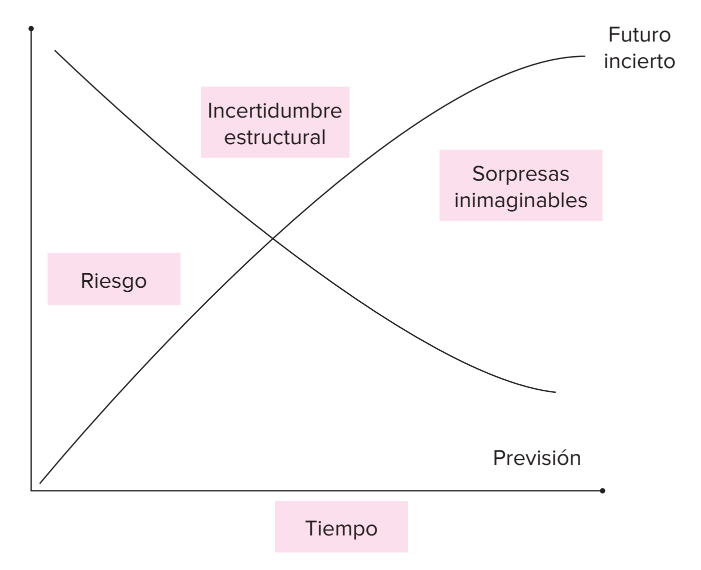
Los escenarios son estudios del futuro que sirven para construir diferentes imágenes y visiones alternativas favorables o desfavorables del ambiente futuro de los negocios.[3] En la práctica, los escenarios se derivan de modelos mentales del entorno, compartidos y consensuados, que son creados de modo que tengan una congruencia interna cuando proponen descripciones de posibles futuros.[4] Sin embargo, lo que sucede en el entorno está totalmente fuera del control de las organizaciones. Por ello, no hablamos de hacer simples previsiones, pues no es posible prever el futuro con un grado razonable de certeza. Crear el propio futuro es más importante que preverlo.

Un escenario es una representación imaginaria del futuro, una construcción de hipótesis o alternativas de las condiciones del medio. No es solo cuestión de hacer futurología en su sentido habitual de adivinación, sino de proyectar anticipadamente cómo se podrían comportar las condiciones del entorno y de la organización más adelante, para así encauzar la acción presente hacia futuros posibles y deseables. En resumen, Schwartz[5] define los escenarios como "historias del futuro". La construcción de escenarios es fundamental para adaptar la estrategia de la organización a los objetivos que desea alcanzar a largo plazo. Las organizaciones construyen escenarios alternativos que sirven para evaluar premisas, explorar potenciales futuros y crear nuevos caminos. En lugar de enfrentar el futuro a ciegas e improvisar soluciones de emergencia a última hora, lo más conveniente es disponer de varias alternativas para poder responder mejor y con más rapidez a las oportunidades y amenazas que surjan de manera repentina. Las organizaciones utilizan escenarios para reflexionar acerca de las estrategias futuras.

En realidad, el futuro de una organización está moldeado por su percepción del futuro y los límites de la imaginación de sus planeadores. La competencia para percibir el futuro está en función de una cultura organizacional que valora el diálogo y la disposición a compartir la información.

Otra competencia necesaria para enfrentar el futuro es la de convivir con las incertidumbre y las ambigüedades. Cuando se avanza en las consideraciones en torno al futuro, la posibilidad de preverlo disminuye a medida que aumenta la incertidumbre. Sin embargo, se debe reconocer que, en la medida en que se especule sobre el corto, mediano y largo plazo, el nivel de ignorancia aumentará, si bien no del todo. Siempre existirán diferentes grados de previsión aplicables a distintos grados de incertidumbre, lo cual indicará la medida del riesgo que se asumirá.

Siempre habrá elementos predeterminados, o sea, hechos que ocurrirán con certeza, a pesar de que no sepamos de antemano cuándo ni de qué forma, pues todo elemento predeterminado va de la mano de un patrón de incertidumbre estructural. Por ejemplo, la evolución de la sociedad presenta elementos predeterminados que, con relativa certeza, sucederán, como el tamaño de la población y su futura distribución por edades. En la economía existirá siempre determinado poder de compra del consumidor, cierto índice de desempleo, una tasa de interés, y así sucesivamente. No obstante, el futuro puede reservarnos sorpresas inimaginables y totalmente imprevisibles, como la muerte súbita de un alto director, el desarrollo de una nueva metodología quirúrgica o una tecnología de ruptura. La figura 5.2 muestra los diferentes grados de incertidumbre que se presentan con el transcurso del tiempo.[6]



• **Figura 5.2** Grados de incertidumbre que surgen con el transcurso del tiempo.

Así, los escenarios son construidos como herramienta para pensar colectivamente en el futuro, apoyar la toma de decisiones y la elección de opciones que pueden ser viables en el futuro, orientadas por diferentes políticas, como se verá en el capítulo siguiente. Las metodologías para construir escenarios buscan ordenar las percepciones de entornos futuros alternativos, en los cuales se cumplirán y tendrán efectos las decisiones de hoy, así como preparar a las personas y las organizaciones para que identifiquen las señales de cambio antes de que se manifiesten plenamente. Con esta tarea se pretende reconocer los hechos, las tendencias y las estructuras subyacentes que fundamentan esas percepciones del futuro. Por tanto, cada escenario incluye:

1. *Hechos*: Son ocurrencias visibles y perceptibles.
2. *Tendencias*: Son los patrones de cambio que se identifican y que explican las dinámicas de los hechos.
3. *Estructuras subyacentes*: Proporcionan la referencia lógica de las tendencias que se identifican. La incertidumbre surge cuando las diferentes interpretaciones sobre las estructuras subyacentes explican las tendencias, pues provocan diferentes teorías de causa y efecto y producen diferentes perspectivas del futuro.

Es imposible eliminar la incertidumbre que guarda el futuro. Sin embargo, si se conocen los límites de la predicción, así como la existencia de paradigmas o de modelos mentales recurrentes, se pueden adoptar enfoques estratégicos más flexibles que sean eficaces para prever diferentes futuros. Cuanto más cambiante y turbulento se vuelva el entorno y cuanto más cambie e innove la organización, tanto mayor será la importancia de los escenarios para el proceso de las decisiones estratégicas de la organización.

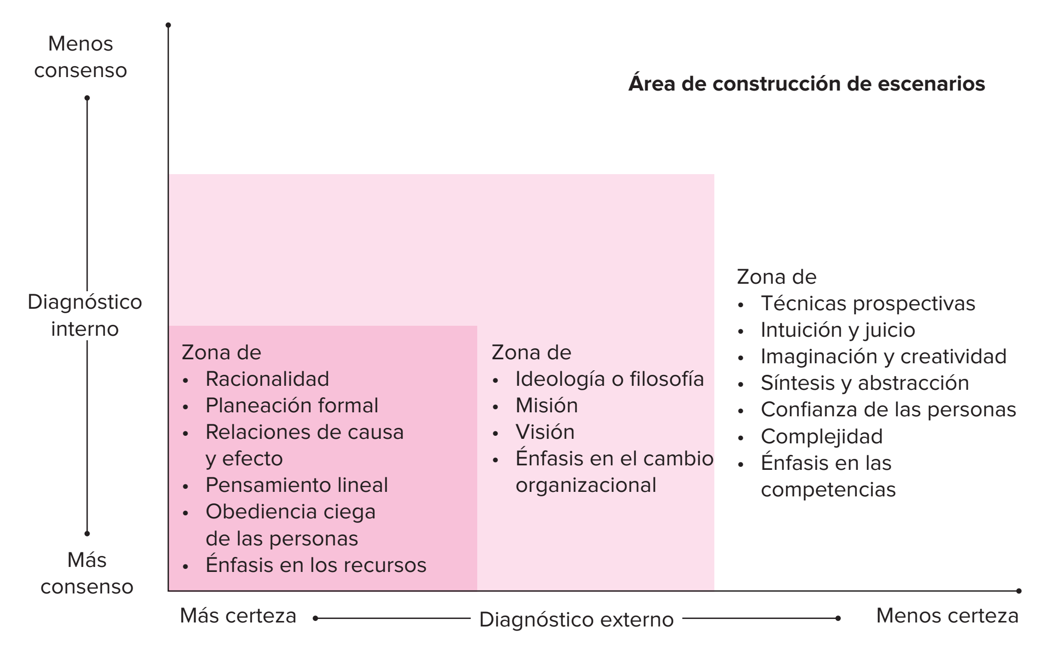
Un trabajo de Arthur D. Little,[7] institución especializada en consultoría de planeación estratégica, muestra que las empresas, para formular e implementar estrategias, deben lidiar con cuestiones muy alejadas de la certidumbre y el consenso. La conclusión es que el principal desafío está en administrar la incertidumbre que predomina en el mercado, como parte del diagnóstico externo, y conseguir la armonía entre los empleados y la administración, como parte del diagnóstico interno. Por un lado, se debe saber lo que existe y existirá afuera; por otro, se debe conseguir la adhesión del personal. La figura 5.3 presenta un esquema de la relación entre el nivel de certidumbre de lo que existe afuera y la adhesión del personal, para enfrentar los desafíos.

Apunte competitivo

¿Cuándo se hará la reforma de los programas de previsión social?

Los escenarios no son simples adivinaciones, y mucho menos, tiros a ciegas a la meta más alta. Un antiguo proverbio árabe dice que “quien prevé el futuro miente, aun cuando diga la verdad”. No obstante, los escenarios son medios que ayudan a las personas a pensar, aprender, visualizar el futuro y explorar sus posibilidades y oportunidades, y así, a minimizar sus riesgos y amenazas. A diferencia de las previsiones de negocios o de las investigaciones de mercado convencionales, los escenarios presentan imágenes, opciones y variaciones que extrapolan las tendencias del presente.

Por ejemplo, considere la crisis por la que están pasando los programas públicos de previsión social y los planes de salud. A medida que los avances de la medicina extiendan la expectativa de vida, los sistemas de previsión y seguridad social tendrán que ser reformados, para evitar los problemas



• **Figura 5.3** Las dimensiones de la planeación estratégica.[8]

sociales futuros que provocará una población creciente y activa de viejos que puedan y quieran trabajar, y que también inviertan y voten.

Desde finales de la década de 1980, se ha señalado que la población está envejeciendo y se sabe que esa será una presión irreversible que afectará la economía y la sociedad, porque aumentará los costos destinados al bienestar social por todos los gobiernos. No se sabe qué tan fuerte será el impacto ni cuál será su efecto, pero queda claro que dentro de algunos años las leyes de la previsión social tendrán que haberse modificado de raíz o reducido seriamente, tal como ocurrió con la legislación laboral en la década de 1930.

El desarrollo de escenarios

Los escenarios se utilizan en el proceso de decisión de las grandes organizaciones, las instituciones públicas y hasta para planear una pequeña empresa. Pero también se emplean para tomar decisiones personales sobre a dónde viajar en vacaciones, hacer dieta, elegir el tipo de formación profesional deseada, buscar empleo, evaluar una inversión o incluso pensar en casarse. Con frecuencia, los escenarios ayudan a las personas a formular decisiones difíciles que, de otra manera, no tomarían o incluso rechazarían.

Heijken[9] hace una distinción entre los que llama escenarios externos e internos. Los externos se derivan de modelos mentales comunes y corrientes del mundo exterior y tratan de proyectar posibles hechos futuros del entorno contextual, y son descritos principalmente en términos de factores incontrolables. Los escenarios internos se relacionan con lo que se anticipa de estados futuros creados por un individuo con base en las relaciones entre el "yo" y el entorno externo, y representan el mapa cognitivo de la persona. Los escenarios internos suelen ser normativos, ofrecen algunos resultados que se prefieren en lugar de otros y reflejan nuestro sistema de creencias y las metas que forman los paradigmas mentales. Es el mundo de los escenarios buenos y malos, que nos envuelven totalmente. Existen, además, los escenarios internos de las organizaciones: lo que ellas serán dentro de 5 o 10 años, en el futuro. Si el ejecutivo no tiene idea –aunque sea vaga o nebulosa– a este respecto, entonces estará totalmente desarmado, y podrá ser tomado por sorpresa cuando llegue el futuro. Y el futuro está llegando cada vez con mayor rapidez, y con toda su fuerza.

Ventana de conceptos

El significado del concepto de escenario

"Escenario" es una palabra que proviene del término teatral inglés *cenarium,* y se refiere al itinerario para producir una película o una obra teatral. Los escenarios son relatos sobre cómo se podrían desarrollar o transformar los contextos en el futuro, sean generales o específicos, tal como el contexto del mundo de los negocios. Esas historias son creadas en torno de amalgamas que resaltan los elementos significativos de los contextos observados. El enfoque es mucho más una forma disciplinada de pensar que una metodología formal. En los escenarios se encuentran actores, escenas y trayectorias que se desarrollan según el comportamiento de los actores y las variables que influyen en su comportamiento, o viceversa, y constituyen amalgamas que llevan un título sugerente que sintetiza el patrón de la historia contada.

La planeación por medio de escenarios se distingue de otros enfoques tradicionales de la planeación estratégica porque se enfoca en el cambio y la incertidumbre. Los enfoques tradicionales procuran eliminar la incertidumbre de la ecuación estratégica porque presuponen que los investigadores y los especialistas tienen bastante conocimiento sobre el "futuro más probable" y para asociar probabilidades a los resultados específicos esperados. Dado que la estrategia trata del futuro, implica necesariamente el cambio, la incertidumbre y el aprendizaje continuo. Así, la planeación con escenarios no se basa tan solo en probabilidades, sino que es resultado de un razonamiento de causa y efecto, y por tanto, depende de una comprensión amplia de las estructuras subyacentes a los cambios del entorno. Es preciso desarrollar una visión proactiva y anticipatoria para llegar a una visión estratégica más amplia.

Apunte competitivo

El surgimiento de los escenarios como metodología

Los escenarios surgieron como una metodología de la planeación militar al final de la Segunda Guerra Mundial, cuando las fuerzas aéreas de Estados Unidos tuvieron que preparar las respuestas que darían a lo que sus enemigos pudieran hacer. El concepto fue aplicado de forma más amplia por Berger[10] en 1964, pero Herman Kahn,[11] que era asesor de planeación militar de Estados Unidos, fue el primero en emplear el término "escenario" en 1967, cuando perfeccionó la metodología de la construcción de escenarios y la transformó en una herramienta para hacer pronósticos de negocios. Kahn fundó el Hudson Institute (www.hudsoninstitute.org) a mediados de la década de 1960 y con la publicación de su libro *The Year 2000*, en 1967, popularizó el concepto de la construcción de escenarios, convirtiéndose en el principal futurólogo estadounidense de la época, pues previó que el crecimiento y la prosperidad del mundo serían inevitables en la posguerra.[12] Consideraba que el enfoque de los escenarios permitía una especulación exenta de valores, que favorecía un análisis que no se apega a los mapas mentales de quienes planean y que, a veces, les sorprende con aspectos nuevos que no estaban buscando.[13]

Los fundamentos teóricos de la planeación con escenarios fueron desarrollados en la década de 1970 por Pierre Wack (1922-1997) y su equipo. A partir de los conceptos de la

escuela francesa de la prospectiva, Wack desarrolló su metodología de construcción de escenarios cuando era planificador de Royal Dutch/Shell, la compañía petrolera multinacional. El objetivo inicial era descubrir acontecimientos que pudieran afectar los precios del petróleo, que entonces eran relativamente estables, pero que se estaban volviendo inestables. La planeación tradicional basada en previsiones clásicas cambiaba con rapidez. Era preciso desarrollar una nueva herramienta que sirviese para la planeación a largo plazo. El objetivo de Wack no era prever el futuro. Su meta era llevar a las personas a presentar sus percepciones de forma explícita, mediante una mayor comprensión del sistema total que permitiera descubrir conexiones entre las distintas fuerzas y hechos que lo regían,[14] permitiendo con ello una mejor toma de decisiones.[15] Para Wack, los escenarios manejan dos mundos: el de los hechos reales y el de las percepciones. Exploran los hechos reales, pero buscan las percepciones que están en la mente de quienes toman las decisiones. Su propósito es buscar informaciones que tienen un significado estratégico y modificarlas en percepciones recientes. Ese proceso de transformación no es trivial. Cuando funciona, refleja una experiencia creativa que genera un *insight* estratégico que cambia la mentalidad del estratega.[16]

Los países consumidores hacían lo posible por mantener el precio bajo. La prosperidad económica de América y Europa dependía del petróleo, pero las reservas iban disminuyendo mientras la demanda estadounidense del producto aumentaba. La naciente Organización de Países Exportadores de Petróleo, OPEP, daba señales de un mayor poder político. La mayoría de esos países eran islámicos y estaban resentidos por el apoyo brindado por Occidente a Israel en la Guerra de los Seis Días, ocurrida en 1967 entre árabes e israelíes. Wack y su equipo llegaron a la conclusión de que los árabes exigirían que se pagaran precios más altos por el petróleo. La única incertidumbre estaba en saber cuándo y cuánto. Todo indicaba que eso ocurriría alrededor de 1975, cuando se renegociaran los acuerdos existentes sobre los precios del petróleo. Elaboraron dos conjuntos de escenarios: cada uno correspondía a una descripción general del futuro, con proyecciones de tablas de precios.

El primer escenario presentaba el criterio convencional de Royal Dutch/Shell (www.shell.com) en el sentido de que los precios permanecerían estables. Sin embargo, para que eso pudiese suceder, se necesitaría un milagro: que se descubrieran nuevos campos petroleros en países no árabes. El segundo escenario preveía una crisis, disparada por la OPEP, por el precio del petróleo. Los directores de Shell comprendieron los escenarios elaborados y sus implicaciones y llegaron a la conclusión de que debían hacer un cambio drástico en la organización, pero el cambio nunca llegó. Ahí fue cuando se pensó en un enfoque de ruptura, pues para que los escenarios fueran eficaces debían cambiar la visión de los directores respecto de la realidad.

Wack describió los acontecimientos globales como posibles choques de precios del petróleo. Mostró que las empresas perforadoras y explotadoras, las refinerías y las distribuidoras estaban cerca de convertirse en industrias con poco crecimiento, porque los países de la OPEP querían conquistar sus campos de petróleo. Esa descripción de las fuerzas que operaban en el mundo ayudó a los directores de Shell a imaginar las decisiones que debían tomar.

Su esfuerzo llegó en el momento oportuno. En 1973, después de la guerra de Yom Kipur en Medio Oriente, se registró un choque de precios del petróleo. La crisis energética afectó el mundo entero. Entre las compañías petroleras, solo Shell estaba preparada para la nueva realidad. Sus ejecutivos reaccionaron rápidamente y la prosperidad de la compañía aumentó. De ser una de las más débiles de las siete hermanas, las compañías petroleras más grandes del mundo, pasó a ocupar el segundo lugar, justo después de Exxon. Wack dejó de interesarse en los pronósticos y dirigió su interés a la mentalidad, a la filosofía de los encargados de tomar las decisiones.[17]

En 1985, Porter[18] (www.isc.hbs.edu/) introdujo un modelo para la construcción de escenarios, inspirado en el trabajo de Wack, pero con una perspectiva económica basada en cinco fuerzas competitivas (www.fastcompany.com/magazine/44/porter.html), las cuales serán estudiadas más adelante. En 1987, Michel Godet (http://gestao.wordpress.com/2006/06/08/cenarios/) presentó la primera publicación científica sobre las proyecciones estratégicas.[19] En 1988, la construcción de escenarios se convirtió en un instrumento de la planeación estratégica de las empresas anglosajonas con el surgimiento de Global Business Network (GBN – www.gbn.com), una empresa de proyecciones creada por Peter Schwartz y Pierre Wack (www.gbn.com/PersonBioDisplayServiet.serv?pi=23910).

En Brasil, las primeras compañías que emplearon la construcción de escenarios fueron Electrobrás, en 1987, y Petrobrás, en 1989; como operaban con proyectos de larga maduración, esto exigía una visión de largo plazo. A continuación, el trabajo elaborado por el Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) en 1989, de índole más económica, tuvo grandes repercusiones e inició la discusión política sobre los escenarios de Brasil. A partir de ese momento surgieron tentativas de estudios proyectivos en Brasil, como las iniciativas del Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), de la Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), de la Secretaria de Planejamento de Presidencia da República (Seplan), de la Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) y del Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).[20]

En resumen, para desarrollar escenarios es necesario abordar cuatro aspectos:[21]

1. *Posibilidad*: los hechos deben tener potencial para volverse realidad.
2. *Congruencia*: los hechos deben tener una secuencia lógica.
3. *Singularidad*: cada escenario debe ser diferente de los demás.
d. *Utilidad*: cada escenario debe tener valor para comprobar las opciones estratégicas.

El proceso de construcción de escenarios

La construcción de escenarios es un proceso que pasa muchas veces por las mismas etapas; es como un sistema

circular para detallar y tratar de responder preguntas, haciendo investigación tras investigación, buscando indicadores, tratando nuevas combinaciones y especulando sobre las futuras implicaciones y acontecimientos. El proceso de construcción de escenarios puede ocurrir en reuniones, llamadas *workshops*, que suelen durar dos o tres días y que van seguidos por reuniones temáticas más cortas, siempre con la presencia del equipo de planeación estratégica de la organización.

Los escenarios deben concebirse de forma simultánea para poder desarrollar la percepción de diferentes posibilidades y alternativas. Es como elaborar un plan A y un plan B, por si ocurre algo inesperado. Sin embargo, ese enfoque no es eficaz porque, en el mundo real, A y B se sobreponen y se recombinan de diferentes maneras. No se trata solo de una posible bifurcación, sino de una amplia variedad de opciones posibles. Se debe reflexionar sobre las posibilidades que normalmente son descartadas, pero que podrían llegar a suceder. En realidad, la metodología para trabajar con escenarios presupone prepararse para responder a la pregunta: ¿Qué sucedería si…?

A continuación se describen las etapas para construir escenarios. (véase figura 5.4)

Identificación y precisión del tema

En esta etapa se define el tema central que justificará el proceso. El tema es producto de preguntas relevantes sobre el futuro. ¿Cuáles son los eventos que están ocurriendo? y ¿cuáles las tendencias que están surgiendo y que podrían tener alguna repercusión en los negocios? La atención de quienes planean el futuro gira en torno del tema identificado, una vez que se ha relacionado con las intenciones estratégicas de la organización, traducidas por su visión de los negocios. Los escenarios se construyen para dar indicaciones plausibles sobre cuestiones que incluyen las posibilidades de éxito en nuevos mercados, la innovación tecnológica, el crecimiento económico y el suministro de energía, entre otras.

En realidad, es necesario responder muchas preguntas estratégicas sobre el futuro. Algunas son muy amplias (¿cómo se desarrollará la economía latinoamericana en los próximos años?); otras están más localizadas y se asocian a un proyecto específico.

1. Identificación y precisión del tema
2. Identificación de las fuerzas motrices
3. Categorización de las fuerzas motrices
4. Consistencia de las fuerzas motrices
5. Alineación de las incertidumbre críticas
6. Creación de rutas plausibles
7. Evaluación de las implicaciones

Escenario A
Escenario B
Escenario C
Escenario D

• **Figura 5.4** El proceso de construcción de escenarios.

¡Piense fuera de la caja!

¿Cómo elaborar preguntas relevantes?

La descripción del escenario constituye la técnica de previsión más utilizada, a partir de la extrapolación de las tendencias. El escenario puede ser solo una descripción escrita de un estado futuro en términos de variables claves, o puede ser generado por una combinación de técnicas prospectivas. En general, el escenario se desarrolla a través del análisis del impacto probable de las futuras fuerzas de la sociedad en determinados grupos de organizaciones. El proceso puede ser:[23]

1. Examinar los posibles cambios en las variables sociales en general.
2. Identificar las incertidumbres de cada una de las fuerzas del ambiente de tarea (entrantes potenciales, competidores, sustitutos, compradores, proveedores y otros *stakeholders*).
3. Crear un abanico de posibles aspectos con respecto a futuras tendencias.
4. Combinar aspectos sobre tendencias particulares en escenarios internamente consistentes.
5. Analizar la situación de la industria que deberá prevalecer en cada escenario.
6. Definir las fuentes de ventaja competitiva en cada escenario.
7. Predecir el comportamiento de los competidores en cada escenario.
8. Seleccionar los escenarios más probables y que tengan un fuerte impacto sobre el futuro de la organización. Utilizar esos escenarios en la formulación de estrategias.

Identificación de las fuerzas motrices

La siguiente etapa consiste en trabajar con los eventos identificados para montar los diagnósticos estratégicos (según se explican en los capítulos 5 y 6), que estén relacionados con los temas focales del proceso de planeación estratégica. El equipo de planeación estratégica debe reconocer cuáles de los eventos elegidos entre todo el material presentado servirán para responder las preguntas planteadas en la etapa

anterior. Esos eventos, que realmente son pocos si se comparan con la enorme cantidad de datos iniciales, representan las fuerzas motrices o de cambio. Constituyen las variables capaces de explicar el futuro desarrollo de los acontecimientos.

La práctica más utilizada para seleccionar tan solo una pequeña parte de los hechos, con el fin de reconocerlos como fuerzas motrices, se basa en el principio de Pareto, o la regla del 80-20.

Ventana de conceptos

El principio de pareto

En el siglo XIX, el economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923)[24] analizó la sociedad y llegó a la conclusión de que la mayor parte de la riqueza se encontraba en manos de un número reducido de personas. Tras concluir que ese principio era válido en muchos otros campos de la vida diaria, estableció la regla del 20-80%, o el método de análisis de Pareto que dice que un número pequeño de causas (generalmente 20%) es el responsable de la mayoría de los problemas (generalmente 80%).

Además de que se emplea en la tarea de reconocer las fuerzas motrices para construir escenarios, el principio de Pareto se puede aplicar a cualquier hecho humano u organizacional. Muchas organizaciones lo aplican en programas de calidad, con la idea de detectar el 20% de las causas que dan origen al 80% de los defectos. Las causas llamadas vitales representan un pequeño porcentaje y se diferencian de las llamadas causas triviales, que son la mayoría y ocasionan pocas pérdidas, sin constituir un peligro serio. Cuando se identifican las causas vitales se debe proceder al análisis, el diagnóstico y la implementación de procesos que conduzcan a reducirlas o eliminarlas.

Por lo general, las fuerzas motrices se encuentran dentro de cuatro contextos predeterminados:

1. *Contexto social*: Son hechos demográficos, tanto cuantitativos (como el porcentaje de adolescentes que habrá en la población dentro de 10 años) como cualitativos (como los valores compartidos, el estilo de vida o la participación política en un mismo periodo).
2. *Contexto económico*: Son hechos macroeconómicos (como el impacto del tipo de cambio en el comercio de bienes agrícolas), microeconómicos (como la participación de mercado de la competencia extranjera) y sectoriales (mano de obra especializada capaz de manejar las nuevas tecnologías).
3. *Contexto político*: Son hechos relacionados con asuntos electorales (resultado de las próximas elecciones), regulatorios y legales (el desarrollo de políticas de inclusión social).
4. *Contexto tecnológico y de recursos naturales*: Son hechos como los avances de la tecnología de información, la biotecnología o la generación y distribución de energía.

Categorización de las fuerzas motrices

En esta etapa se analizan los elementos predeterminados porque los hechos reales, en efecto, incluyen diferentes medidas de todos los contextos y crean diversas categorías de hechos. Para escoger las fuerzas motrices es necesario identificar los hechos que parecen tener mayor efecto en el tema trabajado y los más imprevisibles como acontecimientos futuros. Los participantes en el proceso hacen esta elección a partir de una extensa conversación estratégica. Al principio, todo es importante, pero algunas cosas parecen más impactantes y otras más inciertas. Sin embargo, todo parece imprevisible. Es necesario tener mucha sensibilidad para desarrollar mecanismos maduros para hacer previsiones. Estar preparado para un hecho no quiere decir necesariamente evitar el riesgo o impedir su efecto, sino que significa reconocer la posibilidad de que ocurra y buscar procedimientos alternativos para minimizar su gravedad y garantizar las condiciones mínimas de supervivencia y continuidad.[25]



Banco de ideas

Matriz de efectos y previsibilidad

Un buen ejercicio para seleccionar las fuerzas motrices de los escenarios que se están construyendo consiste en formar pequeños grupos. Tras un análisis de la información disponible, los participantes anotan en papel adherible (tipo Post-it) el criterio para medir los efectos y su previsibilidad. A continuación, el papel se pega en distintos cuadros de una matriz de los efectos y su previsibilidad, como muestra el cuadro 5.1.

Cuadro 5.1 Matriz de efectos y previsibilidad.

Hechos muy inciertos y con grandes efectos	Hechos muy inciertos y con pocos efectos
Hechos muy previsibles y con grandes efectos	Hechos muy previsibles y con pocos efectos

Los papeles adheribles se van cambiando de posición en los cuadrantes como resultado de la discusión en grupo hasta que empiece a surgir cierta concordancia entre los hechos con grandes efectos y los muy inciertos, los cuales serán las fuerzas motrices que se considerarán. Cuanto más exitoso sea el grupo en la selección de esas fuerzas motrices, tanto mejor será la base que sirva para construir los escenarios.

Consistencia de las fuerzas motrices

La tarea de la etapa siguiente consiste en encontrar una correlación entre las fuerzas motrices seleccionadas y sus elementos predeterminados más relevantes. Al inicio, las agrupaciones aparecen desestructuradas, pues cubren un amplio espectro de hechos. No existen reglas para los criterios empleados para la agrupación, pero es necesario observar las conexiones entre los hechos y tratar de reconocer las variables que definen patrones de causa y efecto u otras asociaciones. Es importante llegar a las agrupaciones más relevantes y más imprevisibles con referencia a las preguntas estratégicas que se hayan definido en la primera etapa del proceso.

¡Piense fuera de la caja!

Las macrotendencias del futuro

James Canton, presidente del Institute for Global Futures, dice que las tendencias globales se pueden resumir en cuatro *Top Trends*:[26]

1. *Energía para el futuro*: El papel crítico de la energía en cada aspecto de nuestra existencia.
2. *Economía de la innovación*: La transformación de la economía con base en la convergencia de la tecnología, el libre comercio y la democracia, lo cual impulsará nuevos trabajos y mercados, globalización, competencia, paz y seguridad. Principalmente la innovación debida a la Nano-bio-neuro.
3. *La fuerza de trabajo del futuro*: Más multicultural y con más mujeres y más hispanos.
4. *La medicina*: Extenderá cada vez más la longevidad de las personas.

Sin embargo, esas presiones globales (macrotendencias) chocan con la fuerza de la individualidad (microtendencias) que, por otro lado, presentan Penn y Zalesne,[27] con base en la idea de que las fuerzas más potentes de nuestra sociedad surgen como elementos no intuitivos y configuran el mañana frente a nosotros. El cuadro 5.2 presenta las microtendencias de modo que puedan compararse con las macrotendencias que hemos visto.

Alineación de las incertidumbre críticas

A continuación, se procede a encontrar la consistencia de las incertidumbres críticas, en relación con las agrupaciones consolidadas en la etapa anterior, mediante la búsqueda de lo que tienen en común para obtener las líneas de la incertidumbre. Lo ideal es encontrar dos o tres líneas de incertidumbre realmente críticas. Si esas líneas se cruzan de forma ortogonal se obtendrá una matriz tridimensional (con tres líneas de incertidumbre) que producirá ocho escenarios posibles; o una matriz bidimensional (con dos líneas de incertidumbre) que producirá cuatro escenarios. Esto facilita la tarea de describirlas en la etapa siguiente. Cada celda de la matriz trabajada corresponde a un futuro lógico y plausible que se debe explorar.



Información privilegiada

Las fuerzas motrices del río nilo[29]

Cuando los faraones gobernaban Egipto había un templo que se erguía por encima de la cabecera del Nilo, más allá de las cataratas de Nubia. En esa región se unían tres afluentes que formaban este río que, con un curso de más de 1000 millas, producía todos los años un hecho milagroso: la inundación de las tierras bajas de sus márgenes, lo cual permitía a los agricultores egipcios cultivar sus sembradíos durante el tórrido y seco verano.

Cuadro 5.2 Las microtendencias del futuro.[28]

1. *El individuo nunca tuvo tanto poder de elección como en la actualidad*, en términos de sexo, amor y relaciones.
2. *La medicina para la longevidad*: La influencia de la nanotecnología, la neurotecnología y la genómica producirán vidas más largas y sanas.
3. *Las ciencias de conexión* (*Wired Sciences*): La forma en que la ciencia transformará nuestra existencia y libertad en cada aspecto de la cultura y la economía en un universo múltiple.
4. *Seguridad en el futuro*: La forma de enfrentar las maneras como los criminales y terroristas amenazan nuestra existencia y libertad.
5. *El futuro de la globalización*: Las culturas que chocan y las nuevas realidades del comercio y la competencia global, además del conflicto entre culturas y valores, y la batalla ideológica sobre el futuro.
6. *El futuro del cambio climático*: El medioambiente está cambiando y produciendo el calentamiento global. ¿Cómo nos afectará este fenómeno a cada uno de nosotros?
7. *El futuro del individuo*: La forma de navegar entre las amenazas de las tecnologías, los gobiernos y las ideologías en lucha.
8. El futuro de Norteamérica y de China: La forma en que el destino de esas dos grandes naciones –capitalismo, democracia, innovación y seguridad– configurará el futuro.

Durante toda la primavera, los sacerdotes se reunían en el templo al margen del Nilo para observar la corriente de agua. Si estaba clara, el Nilo blanco que fluía a partir del lago Victoria, a lo largo de los pantanos sudaneses, dominaría el curso. La inundación sería escasa y tardía, y los agricultores tendrían cosechas pequeñas. Si la corriente estaba oscura, las aguas más fuertes del Nilo azul predominarían al unirse con el Nilo blanco en Cartún. La lluvia sería suficiente para anegar los campos y proporcionar una cosecha abundante. Pero, si predominaban las aguas verdes y oscuras de Akbará, que descendían de las planicies etíopes, las lluvias serían catastróficas. En tal caso, los sembradíos quedarían inundados y el faraón tendría que usar sus reservas de grano almacenado. El color del agua facilitaba la posibilidad de conocer su efecto en las lluvias y en las tierras bajas. Si todos los ríos tuvieran el mismo color, los sacerdotes tal vez nunca hubiesen comprendido el mecanismo.

Los sacerdotes enviaban mensajeros todo el año para informar al soberano cuál era el color del agua. A veces utilizaban luces o señales de humo para transmitir la información río abajo. Con base en esa información, el faraón podía saber cuál sería la situación financiera de los agricultores y cuánto debía aumentar los impuestos. Además, sabría si estaba en condiciones de sufragar nuevas conquistas de territorios. Los sacerdotes del Nilo sudanés fueron los primeros futurólogos del mundo en entender los conceptos de las premisas y las incertidumbres críticas.

El proceso de construcción de escenarios se inicia del mismo modo como hacían los sacerdotes: estudiar los indicadores que resultan de la acción de las fuerzas motrices que influyen en el resultado de los acontecimientos. En ese caso, la fuerza era la lluvia, cuyo elemento determinante era el clima, pues disminuía el volumen de afluencia del Nilo y afectaba el equilibrio entre los ríos, lo que a su vez influía en el destino de los millares de personas a las que el faraón podría subyugar ese año.

Creación de rutas plausibles

Los escenarios usan una lógica intrínseca de las fuerzas motrices para explicar el futuro; es decir, para ofrecer una idea del comportamiento plausible que podrían observar esas fuerzas en razón de su comportamiento pasado. Por supuesto que el mismo conjunto de fuerzas motrices puede comportarse de diferentes maneras, dependiendo de las diferentes combinaciones posibles. Los escenarios exploran dos o tres de esas alternativas, o sea, las posibilidades basadas en la combinación de las que merecen mayor consideración. El constructor del escenario observa las fuerzas que convergen y debe entender cómo y por qué se pueden cruzar. A continuación, amplía su imaginación para formar imágenes coherentes de futuros alternativos. Esto dará la textura de los escenarios. La finalidad de los escenarios es evitar que se piense que algunos futuros no son posibles. Para tal efecto, las tramas se construyen con tanto cuidado como si se tratara de una obra de teatro.

Información privilegiada

Tramas del futuro[30]

Existen varias clases de tramas aplicables a las descripciones de escenarios futuros plausibles. Estos cubren muchas situaciones y pueden incluir tantos detalles que se convierten en un registro muy creíble de lo que podría suceder:

1. *Trama del desafío y la respuesta*: Se refiere a las historias de aventuras en las cuales un individuo o una organización enfrenta una prueba inesperada tras otra. El resultado es que, después de cada prueba, la persona o la organización que la ha enfrentado ya no será igual que antes. Un ejemplo sería la trayectoria de General Electric durante la administración de Jack Welch.[31]
2. *Cambios evolutivos*: Es un tipo de combinación que se refiere a las transformaciones evolutivas, de naturaleza biológica, que siempre implican cambios lentos en una dirección, sea el crecimiento o la decadencia. Los cambios evolutivos son difíciles de ubicar, si uno no está sintonizado con ellos, porque se registran lentamente. Sin embargo, una vez ubicados, son fáciles de administrar porque no ocurren de repente. La combinación evolutiva más común en la actualidad es la de la tecnología. En general, las innovaciones crecen de forma biológica. Brotan con lentitud a partir de las tecnologías anteriores, maduran de forma gradual y a continuación irrumpen en el mundo.
3. *Trama de la revolución*: De vez en cuando hay un cambio súbito y drástico, por lo general imprevisible, llamado cambio discontinuo. Un terremoto, una erupción volcánica, una revolución política, una tecnología de ruptura. Las revoluciones son raras, pero se deben considerar si son plausibles. La pregunta más frecuente que plantean los hombres de negocios a los constructores de escenarios es: ¿dónde podrían estar las grandes discontinuidades y rupturas?
4. *Trama del ciclo*: Las cuestiones económicas con frecuencia se presentan en ciclos y, por esa razón, el constructor de escenarios debe saber algo acerca de las teorías económicas. Si el Banco Central aumenta la oferta monetaria es casi seguro que la tasa de interés registrará una disminución. Eso llevará a las personas y las empresas a contratar más créditos y a gastar más, lo cual, a su vez, estimulará la inflación que, por su parte, influirá en frenar la oferta monetaria. La única arma que tiene una persona en el caso del ciclo es estar atenta a él. Los ciclos cambian, a pesar de que alguien trate de controlarlos. Los líderes mundiales deberían perfeccionar sus competencias en ese respecto.
5. *Trama de posibilidad infinita*: Esta posibilidad comienza con la percepción de que el mundo se expandirá y mejorará de forma infinita. Bajo su influencia suceden muchas cosas que, en otras circunstancias, no ocurrirían. Se invierte dinero en investigaciones, las personas gastan en vez de ahorrar para el futuro, como harían con la trama del desafío y la respuesta. Los excesos se propagan de muchas formas. En 1975, la industria de las computadoras mostraba posibilidades infinitas. Muchas empresas

prosperaron y algunas fracasaron, pero en conjunto, las computadoras personales produjeron un auge económico. Xerox no lo vio. Sus ejecutivos llegaron a decir: “Pensamos que no tienen grandes posibilidades, nadie va a quererlas encima de su escritorio”. Estaban observando la combinación de la evolución y viendo las computadoras personales como extensiones naturales del mundo de las grandes computadoras.

Evaluación de las implicaciones

¿Cómo será un negocio o una iniciativa emprendedora de acuerdo con cada escenario construido? Esta es la parte más interesante del proceso de la construcción de escenarios. Es la que supone más sorpresas. En esta etapa surgen interrelaciones que no aparecían antes. Emergen otros aspectos que se deben considerar para la toma de decisiones y que, por alguna razón, no se habían observado. Es importante saber cuál de los distintos escenarios está más cerca del curso de la historia cuando fue revelada. En ocasiones, la dirección de la historia es obvia en relación con algunos factores como la salud o la economía general, pero a veces los principales indicadores de un determinado escenario pueden ser sutiles (por ejemplo, la velocidad de la reestructuración de una economía primitiva que cambia a una desarrollada).

En esta etapa es necesario tomar algunas precauciones. Una de ellas es no terminar el trabajo con tres escenarios, pues las personas que no están familiarizadas con los escenarios se sentirán tentadas a identificar el escenario del medio como el más probable y lo tratarán como una previsión que tiene un único objetivo. También deben evitarse los escenarios de más. No deben atribuirse probabilidades a diferentes escenarios por caer en la tentación de solo considerar el escenario más probable. Tal vez sea conveniente desarrollar un par de escenarios que tengan la misma probabilidad y un par que tenga potencial de grandes efectos, pero una probabilidad relativamente baja. No tiene sentido comparar las probabilidades de un hecho dentro de un escenario con las de otro dentro de otro escenario. También se debe tener cautela al poner nombre a los escenarios. Los nombres deben transmitir la lógica del escenario. Si los nombres son vivos y fáciles de recordar, los escenarios tendrán mayor posibilidad de imponerse en el proceso de la toma de decisiones y su implementación en toda la empresa.

El cuadro 5.3 muestra escenarios plausibles con base en grados de incertidumbre debidos a algunas de las fuerzas motrices consideradas.

Apunte competitivo

El pleito de boeing y airbus

Muchas empresas deben pensar, repensar y proyectar a largo plazo sus cuantiosas inversiones, como en el caso de las hidroeléctricas, las siderúrgicas, las refinerías de petróleo y las cementeras, porque son de capital intensivo y tienen tecnologías fijas que no permiten la diversificación de sus sistemas de producción ni tampoco de sus productos. Otras deben pensar y proyectar a largo plazo sus enormes inversiones porque sus productos tienen un tamaño muy grande y los proyectos de construcción son costosos y tardíos, como es el caso de los astilleros navales, la construcción civil e industrial y los fabricantes de aviones. El proyecto de un nuevo avión tarda años para llegar a término y cuando está listo debe sacar una producción que permita obtener un buen rendimiento sobre las inversiones realizadas a lo largo del tiempo. En todas esas empresas, la construcción de escenarios es fundamental para garantizar su éxito futuro. No obstante, los escenarios trazados para el futuro por la Boeing estadounidense y la Airbus europea son completamente diferentes entre sí.

Boeing trazó su escenario futuro pensando que la aviación comercial requería un avión de tamaño entre mediano y grande (con tres configuraciones que variaban entre 210 y 290 pasajeros) para rutas nacionales o internacionales de mediana extensión (alrededor de 15 000 kilómetros), que consumiera muy poco combustible. Por tanto, conservará su línea 777 e introducirá la línea 787 DreamLiner.

Por el contrario, Airbus está apostando a un escenario futuro en el que la aviación requerirá de un avión de tamaño muy grande, para grandes distancias, que consuma poco combustible, para rutas nacionales o internacionales. En función de ello, además de mantener la producción de sus aviones A320 y A330 de tamaño mediano, introdujo su línea

Cuadro 5.3 Tres tipos de escenarios del entorno.

Escenarios	1	2	3
Fuerzas	Estabilidad	Transición	Inestabilidad
Demográficas	Estabilidad	Leve cambio poblacional	Cambios en la población
Económicas	Estabilidad	Leve desarrollo económico	Desarrollo medio
Socioculturales	Conservación	Algunos cambios culturales	Cambios culturales profundos
Político-legales	Consolidación	Reglas en transición	Cambio de reglas
Tecnológicas	Poca modificación	Algún avance	Cambios profundos
Ecológicas	Cuidado y conservación	Cierto deterioro	Modificaciones profundas

A380, de tamaño grande, con capacidad aproximada de 350 a 600 pasajeros. Sin duda, un avión de esas proporciones exigirá un cambio drástico en los aeropuertos (tanto en la atención a pasajeros como en el procesamiento de equipaje y comida, en el tamaño de las pistas de aterrizaje y en los hangares de las aeronaves gigantescas).

Con dos escenarios tan contrarios y apuestas tan diferentes, ¿cuál será la vencedora? Los desafíos son intensos. No cabe duda que ambas sabrán sacar provecho y ventajas competitivas de sus lanzamientos. Es cuestión de esperar para saber.

¡Piense fuera de la caja!

Programa de desarrollo de socios kpmg[32]

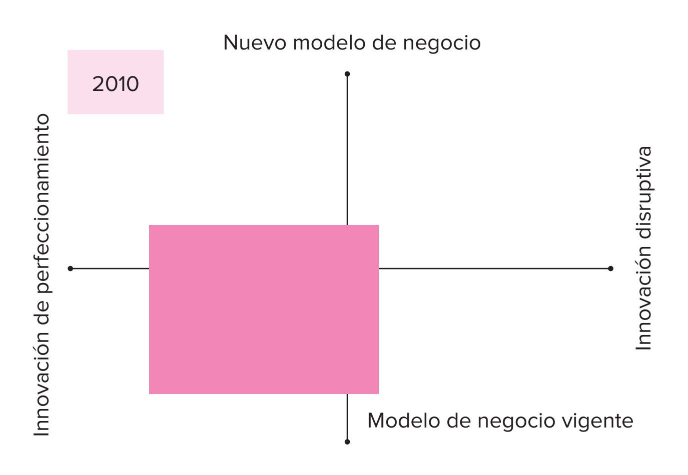
KPMG es una empresa de consultoría organizacional que opera como una red global de firmas-miembro independientes, presente en 150 países y que comparten los mismos valores. Su reputación se integra por su modo de actuar con los clientes, colegas y comunidades. La empresa presta sus servicios en una extensa variedad de asuntos, con base en un conjunto consistente de habilidades y capacidades multidisciplinarias, financieras y contables, que se fundamentan en un profundo conocimiento de los sectores y segmentos de mercado de cada uno de sus clientes. Las firmas-miembro de KPMG son algunas de las principales prestadoras de servicios profesionales en las áreas de su competencia, y cuentan con 138 mil profesionales en todo el mundo. En Brasil son 4 mil los profesionistas que colaboran, distribuidos en 20 ciudades que cubren 13 estados.

En el espectro de un programa de desarrollo de sus socios, que incluye temas como liderazgo, innovación, sostenibilidad y estrategia, entre otros, se incorporó una actividad de planeación por escenarios que aborda reflexiones sobre cuestionamientos para la evolución sostenible de la empresa, tales como:

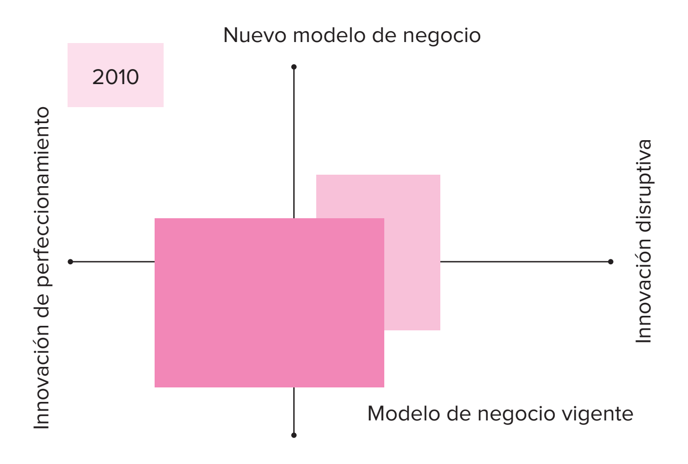
- ¿Cuáles son los criterios que orientarán mis prioridades competitivas?
- ¿Cómo asegurar la ejecución de las estrategias competitivas de KPMG?
- ¿Cómo alinear nuestros resultados económicos y sociales a fin de promover el valor de nuestra firma y de nuestros clientes?

El proceso de reflexión sobre estas preguntas sirvió para evaluar qué elementos predeterminados deberían afectar la evolución sostenible de KPMG en Brasil, considerando sus tendencias. Como resultado de esta etapa, las fuerzas motrices que caracterizarían los escenarios futuros de los negocios de la empresa quedaron en evidencia. Tales fuerzas motrices estructuraron la "matriz de aproximación de escenarios", cuyo eje vertical es la fuerza motriz trabajada como "modelo de negocio", que varía de una escala de "modelo vigente" a "nuevo modelo". En el eje horizontal se estableció la fuerza motriz "innovación", que varía en una escala de "perfeccionamiento" a "disruptiva".

Como propósito principal de las conversaciones sobre la "matriz de aproximación de escenarios", se buscó un horizonte a cinco años, pero manteniendo la historia de la firma, respetando el pasado, caminando hacia adelante. El resultado inicial fue el consenso en un escenario actual que se muestra a continuación:



Dado que KPMG opera en diferentes segmentos de prestación de servicios organizacionales, el desafío fue llevar a todos los participantes a una visión armónica y compartida. Los participantes de las áreas de auditoría o legal tenían una actitud más conservadora, mientras que quienes participaban en el área de *advisory* encaraban el aspecto de la innovación de manera más disruptiva. No obstante, todos los participantes reconocieron la importancia de poder contar con una *Intelligence Unit*, una unidad avanzada de información y comunicación de las tendencias. Así, el escenario para los próximos años se construyó considerando la premisa de que el perfil actual es la base del negocio que ha prosperado hasta ahora, y que la evolución se daría principalmente a lo largo del eje de innovación de perfeccionamiento, lo que dio como resultado una "matriz de aproximación de escenarios" para los próximos años como se muestra a continuación:



Capacidades para la construcción de escenarios

El proceso de la construcción de escenarios exige cuatro capacidades básicas, descritas a continuación.

Capacidad para contar historias

Cualquier persona puede crear escenarios, pero debe estar dispuesta a estimular la imaginación, la creatividad, el sentido del absurdo, sin dejar a un lado el sentido de la realidad. Sin embargo, algunas personas no creen en algo que no se ajusta a sus planes, que no se alinea con sus proyectos o que está más allá de sus paradigmas personales.[33] Muchas personas se engañan a sí mismas respecto de la realidad. La negación es la primera de las etapas de reacción que utilizan las personas para protegerse de las malas noticias. La negación va seguida de la rabia, la negociación, la desesperación y, finalmente, la aceptación.

Contar historias es una forma poderosa para evitar los peligros de la negación. En las obras de teatro se suspende voluntariamente la incredulidad; es decir, el público sabe que está viendo a actores con un telón de fondo pintado para producir un efecto de comprensión, pero reacciona como si estuviese viendo el mundo real. De manera semejante, un buen escenario pide a las personas que suspendan su incredulidad respecto de la historia durante el tiempo suficiente para evaluar las repercusiones.[34]

Algunas personas son estupendas para construir escenarios, mientras que otras necesitan práctica. Los contadores y los ingenieros tal vez tengan dificultad debido a su formación objetiva y determinista. Las columnas y las hileras de un contador deben sumar un solo total, porque de lo contrario la respuesta estará equivocada. En cambio, un antropólogo sabe que lo que observa en una aldea determinada es diferente de lo que verá otro antropólogo. El antropólogo está más acostumbrado a la incertidumbre, adopta múltiples puntos de vista y puede aceptar más fácilmente la práctica de los escenarios. En el mundo de los negocios, los practicantes más atinados son aquellos que han errado y que quieren encontrar otra manera de enfrentar sus problemas. Las personas mayores suelen ser más sensibles al proceso.[35]

La construcción de escenarios abarca dos dimensiones: la de los datos y la de las percepciones. Para construir escenarios se debe trabajar con datos, pero el propósito es incentivar la recopilación de datos cuya significación es estratégica, y puede transformarse en nuevas percepciones. Ese proceso de transformación no es trivial ni ocurre por sentido común. Se considera que hay una nueva percepción (*insight*) cuando alguien reflexiona sobre una cuestión que hasta entonces se había considerado tabú o impensable, y dice: sí, ahora veo que eso podría suceder, y lo que haría a partir de esa constatación.

Capacidad para crear mitos

Para probar un escenario, se imaginan historias compartidas por un grupo, que son expresadas como mitos. Por ejemplo, la expresión "sueño americano" es un mito de los tiempos actuales e incorpora una maraña de sentimientos y creencias, algunos de ellos contradictorios, pero bien conocidos. Estos mitos influyen en las metas de los negocios y de la vida cotidiana. Los japoneses también tienen un mito nacional basado en la flexibilidad y la confianza. Enfrentan terremotos, cataclismos, incendios, inundaciones y líderes insensatos. Pero su actitud de hacer lo necesario para sobrevivir, incluso después de grandes deterioros de opinión, están enraizadas en la cultura japonesa. En Japón, las personas no ahorran porque quieran conquistar al mundo, sino porque saben que tal vez tengan que reconstruir todo después de las catástrofes y dan gran valor a la educación como forma de continuidad cultural y de defensa contra futuras amenazas. Entre los brasileños existe el mito de que "Dios es brasileño", en el entendido de que, a pesar de todas las dificultades y la falta de planeación, las cosas saldrán bien al final.

Los mitos representan lo que las personas de una sociedad determinada piensan que son. Son las rutas de referencia a las que acuden las personas cuando tratan de comprender su mundo exterior y el comportamiento del mismo. Los mitos son los patrones, los paradigmas de comportamientos, las creencias y las percepciones que las personas tienen en común. Los mitos no son necesariamente ficticios. Las organizaciones también tienen mitos. Historias sobre su pasado y futuro, en las que todos creen. Contar historias en forma de mitos revela algo sobre lo que las personas sienten, desean, esperan y temen respecto del futuro.

Capacidad para hacer conscientes los patrones mentales

Un patrón mental incluye las actitudes personales frente a una situación, objeto o persona. El patrón mental se va formando lentamente desde la infancia y no tiene mucho que ver con la realidad. Los patrones mentales son tan poderosos que pueden influir en las personas y provocar que ignoren la realidad. Es el caso de las personas intolerantes, tendenciosas y que tienen prejuicios de opinión.

Los patrones mentales suelen impedir la formulación de las preguntas que deben plantearse para guiar la decisión que se tomará. Así las cosas, el esfuerzo de creación del escenario debe basarse en una mirada hacia el interior de cada quien, con el objeto de examinar sus patrones mentales conscientes o inconscientes para evaluar el futuro. En vez de reunir información del mundo exterior se reúne información del fuero interno. Con frecuencia, las personas no entienden que los motivos de sus decisiones por lo general son inconscientes. Por tanto, para construir escenarios deben hacerlos

conscientes. Uno no reacciona ante el mundo, sino ante su imagen del mundo.

Información privilegiada

Los paradigmas[36]

Los nuevos paradigmas están proliferando en todas las ciencias fundamentales, desde los principios mecanicistas y deterministas de Descartes (en la Filosofía) y de Newton (en la Física) hasta la teoría de la relatividad y la Física Cuántica de Einstein y Planck.[37] La controversia y la reestructuración sustancial de toda la comunidad científica ocurre bajo condiciones de gran incertidumbre.[38] Luthans[39] recuerda que el llamado "efecto paradigma" provoca que quienes adoptan un determinado paradigma existente no puedan ver ni percibir los cambios que están ocurriendo en su derredor. Ese efecto explica por qué existe considerable resistencia al cambio y por qué es difícil pasar de la vieja economía a la nueva.

El término "paradigma" (del griego *paradeigma* = modelo, patrón o ejemplo) define el comportamiento de las personas.[40]

Un paradigma es un conjunto de reglas que definen fronteras entre lo correcto y lo equivocado, entre lo verdadero y lo falso, entre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer. La vida de las personas está impregnada y delimitada por ciertos paradigmas que establecen las reglas (escritas y no escritas) de cómo se deben comportar. Por tanto, un paradigma influye enormemente en el comportamiento, las actitudes y las percepciones de las personas. Según Barker,[41] los paradigmas presentan seis características básicas:

1. *Los paradigmas son comunes en toda actividad estructurada*: Constituyen las reglas que dirigen el comportamiento de las personas. Estas son guiadas, de manera inconsciente, por sus paradigmas.
2. *Los paradigmas son útiles y funcionan como verdaderos filtros*: Se concentran en la información más importante, a fin de seleccionar lo que las personas deben percibir respecto del mundo que las rodea. En este sentido, los paradigmas establecen lo que es y lo que no es importante o relevante para la persona.
3. *Los paradigmas pueden convertirse en enfermedades terminales de la certeza*: Pueden transformarse en la única manera de hacer algo o de pensar sobre algo, al punto de paralizar a las personas e impedir que vean nuevas formas potencialmente mejores de hacer lo mismo. En este sentido, los paradigmas regulan a las personas y las mantienen atadas a viejos hábitos o formas de pensar y de actuar.
4. *Los nuevos paradigmas generalmente son creados por personas desconocidas*: Las nuevas ideas casi siempre provienen de individuos que no están casados con los viejos paradigmas. Los sujetos involucrados con un paradigma corriente, cuando mucho, tratarán de mejorar el proceso, haciendo algunas pequeñas alteraciones, pero rara vez inventarán algo nuevo porque su visión está dominada y atrapada en el viejo paradigma.
5. *Los nuevos paradigmas exigen una visión futurista para su aceptación*: Cuando las personas ostentan viejos paradigmas, presentan una fuerte tendencia a mantenerlos indefinidamente, a no ser que ya no funcionen. Un paradigma nuevo suele parecerles extraño a las personas y, en su etapa inicial, no ofrece datos suficientes para que decidan racionalmente si es mejor o peor que el anterior. La aceptación de nuevos paradigmas implica ciertos riesgos y exige visión, coraje y fe. Sobre todo, precisa de una visión abstracta que pocas personas tienen.
6. *Los paradigmas no son estáticos*: Los éxitos de la organización los refuerzan constantemente y eso provoca que se conviertan en archivos de las conductas que se ponen en práctica frente a diferentes circunstancias. En otras palabras, una señal o situación es interpretada con el paradigma respectivo, y la realidad se interpreta en razón del paradigma, el cual define lo que se debe hacer frente a ella.
7. *Las personas pueden cambiar sus paradigmas*: Las personas aprenden, adquieren e incorporan los paradigmas por medio de la experiencia. También los pueden cambiar, aprender y transmitir a otros. Sin embargo, para mucha gente que se siente atada a la seguridad y la estabilidad de los paradigmas actuales, y que se niega a modificar sus comportamientos mediante la adquisición de otros patrones diferentes, no es fácil cambiar de paradigma.

Tal como ocurre con las personas, las organizaciones también desarrollan y mantienen sus paradigmas. En realidad, las organizaciones no cuentan con paradigmas, más bien son propios de quienes trabajan en ellas y que toman las decisiones principales y tienen el poder.[42] O sea, las organizaciones funcionan con paradigmas que definen su cultura organizacional, así, cuando esta se modifica, casi siempre implica un cambio de paradigma.[43]

Los paradigmas definen las condiciones especiales en las que funciona una organización. Determinan la personalidad misma de la empresa, las características de su filosofía, de su cultura organizacional, de sus productos y servicios y la manera en que su personal se comporta. Por tanto, cambiar la cultura y la estructura de la empresa necesariamente significa cambiar los paradigmas superados. Cambiar productos y servicios exige la revisión de ciertos paradigmas. Cambiar los procesos organizacionales o la misión y el negocio de la organización también son providencias que se reflejan directamente en los paradigmas actuales. Cuando se pretende transformar realmente a la empresa, el punto de partida es revisar y revaluar sus principales paradigmas.[44\]

Banco de ideas

Relativización de los paradigmas

Existen personas optimistas y pesimistas como etiquetas populares para actitudes radicalmente diferentes en relación con el futuro. Todo el mundo sabe que los optimistas piensan que el mundo es magnífico, que con seguridad mejorará y que toda decisión vale la pena. También están los pesimistas, que piensan que el mundo siempre está al borde del caos y que el futuro será el momento de pagar facturas vencidas. Sin embargo, también existe la mentalidad del *statu*

quo, que piensa que el mañana será más o menos como el presente. En realidad no hay nada nuevo y nada cambia, es un sentimiento de *déjà vu*.

Un ejercicio interesante consiste en evaluar una decisión actual a la luz de las tres perspectivas. Una forma de que el optimista deje de lado temporalmente la mirada color de rosa consiste en que vea los obstáculos que hay en el camino para llegar al éxito. En el lado opuesto, están el pesimista y el de la mentalidad de *statu quo*, que deben prepararse para aceptar el cambio cuando se presenta y no solo considerarlo como algo insignificante.

Tras evaluar una perspectiva, analice deliberadamente las otras. La clave radica en estudiar los obstáculos y las oportunidades que se presentan a partir de cada punto de vista. Cuando se inicia un proceso de construcción de escenarios se debe considerar si ha intervenido algún aspecto optimista o pesimista. Por ejemplo, cuando la explosión migratoria se trata con sabiduría puede representar una enorme dádiva, pues más personas significan más inteligencia y más energía productiva. Pero también puede significar problemas de educación, seguridad social, residencia, y así sucesivamente.[45]

El proceso de la toma de decisiones debe estar en movimiento constante entre preguntas relacionadas con cada situación específica. Es necesario considerar todos los tipos de preguntas, pues de lo contrario será fácil perder de vista problemas que podrían ser importantes. Esto implica un trabajo persistente y requiere sinceridad para superar las defensas mentales internas. No es extraño que las personas desarrollen escenarios para una situación menor y restringida y, a veces, descubran que hay problemas mayores que la afectan, pero esos acontecimientos mayores no siempre son percibidos. En resumen, construir escenarios es un proceso de autorreflexión, que conlleva entenderse a sí mismo y a sus preconcepciones, identificar lo que realmente importa y percibir hacia dónde se debe dirigir la atención.

Capacidad y gusto por la investigación

El proceso de construcción de escenarios implica la investigación y la búsqueda calificada de información. Puede hacerse de forma restringida, mediante la búsqueda de los datos necesarios para un escenario específico, y también de forma amplia, con el impulso del aprendizaje de modo que permita plantear preguntas más incluyentes.

La investigación no es tan solo una herramienta útil para reunir datos, también ayuda a afianzar la capacidad para percibir. La flexibilidad de la perspectiva es un aspecto crítico. Las preguntas son elaboradas al mismo tiempo que uno se mantiene alerta para lo inesperado, tal como el ruido de una rama que se rompe avisa al cazador sobre la presencia de una presa. Muchas personas construyen un conjunto rígido de filtros para no ahogarse en el torbellino de información del mundo moderno. Usan la llamada selección perceptiva: solo prestamos atención a lo que pensamos que necesitamos saber.[46] Sin embargo, el responsable de la planeación del escenario debe estar consciente de su filtro para readaptarlo y así dejar entrar más datos sobre el mundo.

Paseo virtual

Escenarios en la red mundial

Los futurólogos dicen que están ligados a un radar. Esta metáfora es muy clara. Un radar envía una señal de alta frecuencia y espera que los objetos respondan a la señal. Cuando algo inusitado aparece en la pantalla, se le presta mayor atención. Al reunir información se asume ese mismo papel activo; el investigador envía señales para ver qué recibe de regreso.

Existen innumerables sitios y blogs que abordan el tema de la construcción de escenarios, y también dan las indicaciones de los acontecimientos futuros, sublimando el interés eterno del ser humano con respecto al mañana. A continuación presentamos una breve selección de sitios que cubren el tema:

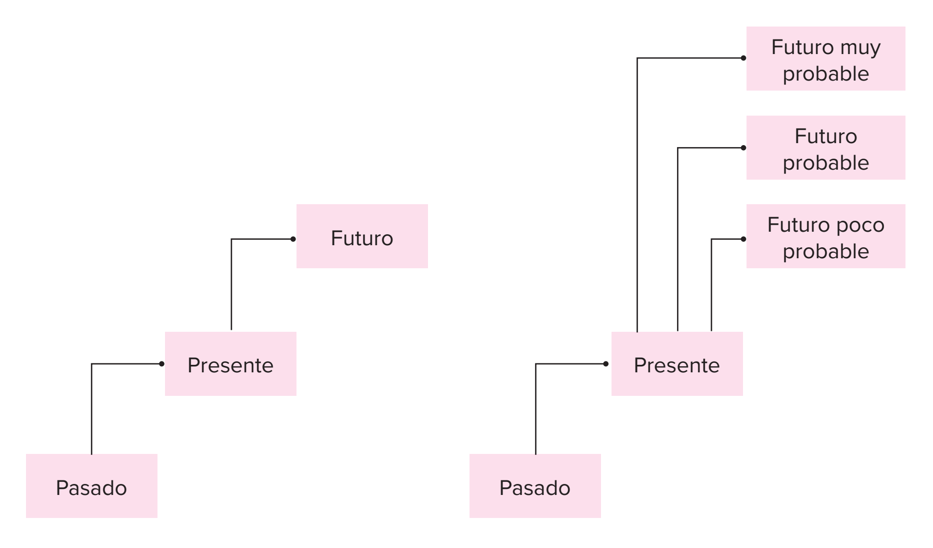
http://www.well.com/~mb/scenario_planning/#introductory_texts
http://www.futurestudio.org/full-text-scenarios.htm
http://www.millenniumassessment.org/en/index.aspx
http://www.infinitefutures.com/tools/sbschwartz.shtml
http://www.cinemind.com/atwater/future.html
http://tjhassociates.com/publications/Pathfinding_Scenario.pdf
http://www.inwardboundvisioning.com:www.usap.br
Cadernos de Pesquisa em administra: www.usap.br
Periódicos Capes: www.periodicos.capes.gov.br
Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão: www.fgv.br/editora/publicação
Unión Europea: http://europa.au.int/edrev/index.html
Banco Mundial: www.worldbank.org
Foro Económico Mundial: www.weforum.org
Organización Mundial de Comercio : www.wto.org
BBC: www.bbc.co.uk
CNN: www.cnn.com
Reuters: www.reuters.com

Previsión del entorno

Después de que se han construido escenarios plausibles, la siguiente etapa del proceso consiste en preparar una previsión del entorno con el propósito de alinear las condiciones que presentará el ambiente organizacional en cierto momento futuro. La previsión del entorno implica medir la situación actual del ambiente de la organización y determinar si es suficiente para desarrollar una estrategia efectiva para las condiciones del entorno futuro.

Como explica la figura 5.5, existen dos formas básicas de prever los entornos:

1. *Enfoque proyectivo*: Consiste en proyectar los datos actuales hacia el futuro empleando modelos deterministas



• **Figura 5.5** Los enfoques para prever el entorno.

y cuantitativos. En general, este enfoque explica el futuro por medio de la proyección del pasado y considera un futuro único y cierto de forma determinista. Por tanto, se suelen restringir las variables y los factores cuantitativos, objetivos y conocidos. Es el enfoque que se emplea para situaciones con cambios previsibles y graduales.

2. *Enfoque prospectivo*: Consiste en visualizar el futuro con una perspectiva global y holística, utilizando modelos de juicios, probabilidades subjetivas, opiniones de profesionales y de ejecutivos, así como métodos de análisis estructural, el método Delphi, los efectos cruzados, etcétera. En general, ese enfoque trata de un futuro múltiple e incierto con variaciones cualitativas, sean cuantificables o no, subjetivas o no, conocidas o no. El enfoque prospectivo muestra un futuro que actúa conforme lo determine la acción presente.

Cuando las previsiones del entorno están preparadas, los responsables de la planeación deben tratar de prever la posición futura de los indicadores críticos en todos los niveles del entorno. Por ejemplo, se supone que las innovaciones tecnológicas en el campo de la microelectrónica y las telecomunicaciones pueden eliminar literalmente a millones de trabajadores de las fábricas y las oficinas, donde los colocó la Revolución Industrial, y devolverlos a su lugar de origen: sus casas. Los directivos que consideren que estas cuestiones tecnológicas son importantes para el éxito futuro de sus organizaciones ya deben estar ocupados planeando cómo enfrentar ese hecho, si se materializara y cuándo lo hará.

Técnicas para la previsión del entorno

Existen muchas técnicas para prever el entorno. Algunas de ellas, como las opiniones de peritos expertos, pueden ser razonablemente simples. Otras, como la extrapolación de las tendencias, pueden ser muy complejas. Algunas organizaciones recurren a especialistas externos para que apliquen esos métodos. Las principales técnicas para prever el entorno son:

1. *Juicio de especialistas*: Cuando las relaciones entre las variables son menos evidentes que en el análisis de series de tiempo o cuando estas no pueden cuantificarse adecuadamente, se puede emplear la previsión con base en juicios de expertos. En este tipo de previsión, la organización puede utilizar a sus propios empleados, clientes, proveedores o sindicatos como fuentes de información cualitativa sobre las tendencias futuras. Se puede pedir a los representantes de ventas que prevean el crecimiento de las ventas en varias categorías de productos, con base en el conocimiento que tienen sobre los planes de expansión de los clientes. Se pueden enviar instrumentos de investigación a los clientes, proveedores o sindicatos para conocer sus opiniones sobre tendencias específicas. Se selecciona a personas bien informadas y se las llama para determinar la importancia de varios acontecimientos futuros posibles y para evaluar su probabilidad. La versión más refinada, el método Delphi, consiste en colocar a especialistas en diversas etapas de evaluación de los hechos, para que discutan entre sí y afinen sus hipótesis y juicios de opinión. Se trata de un método de decisión por medio de un grupo de especialistas en un campo determinado.[47]
2. *Extrapolación de las tendencias con series de tiempo*: Se preparan curvas bien calculadas, de crecimiento lineal, cuadráticas o en forma de *s* a lo largo del tiempo, las cuales serán la base para la extrapolación. Este método puede ser menos confiable, pues el movimiento de los nuevos acontecimientos se puede desviar completa-

mente de la dirección esperada. El análisis por medio de series de tiempo trata de examinar los efectos que las tendencias escogidas, como el crecimiento demográfico, la innovación tecnológica, los cambios de tendencia de las personas, el cambio del número de proveedores, tienen sobre variables como los costos, las ventas, la rentabilidad y la participación de mercado de una empresa o de una organización a lo largo de determinado número de años. Esa metodología también permite a los planeadores relacionar factores como fluctuaciones estacionales, condiciones meteorológicas y días feriados con el desempeño de la organización. Como el análisis de series de tiempo proyecta tendencias históricas hacia el futuro, su validez depende de la semejanza entre las tendencias pasadas y las condiciones futuras. Toda desviación significativa en relación con las tendencias históricas debilitará drásticamente la previsión. Por desgracia, esas desviaciones parecen estar sucediendo cada vez con mayor frecuencia.

3. *Modelos dinámicos*: Es la elaboración de un conjunto de ecuaciones que tratan de describir los sistemas subyacentes. Los coeficientes de las ecuaciones se ajustan por medio de estadísticas.
4. *Análisis de los efectos cruzados*: Consiste en identificar un conjunto de tendencias claves que tienen mayor importancia o probabilidad. Entonces, la pregunta será: Si ocurre el hecho "A", ¿cuál será su efecto en todas las demás tendencias? Los resultados se usan para armar conjuntos como si fueran fichas de dominó, en cuyo caso un hecho repercutiría sobre el siguiente.
5. *Matriz cruzada*:[48] Es una metodología para manejar el enorme volumen de información relevante almacenado en los formularios del análisis del medioambiente, el análisis sectorial, el análisis de mercado y, asimismo, el análisis de la competencia. Se trata de un conjunto que debe ser organizado y consolidado estructuralmente, de modo que permita cruzar esa información y sacar conclusiones precisas y realistas para la toma de decisiones. El cuadro 5.4 presenta un ejemplo.

El método de la matriz cruzada incluye los siguientes pasos:

1. Transcribir de forma abreviada, en las celdas 1 a 4 de la matriz, la síntesis de la información relevante sobre los efectos del análisis del entorno. para las respectivas columnas de la matriz, de acuerdo con los números entre paréntesis, que solo sirven para organizar la información. Algunas dimensiones pueden ser colocadas en más de una columna, dependiendo de su enfoque.
2. Hacer lo mismo, en las celdas 5 a 8, 9 a 12 y 13 a 17, con la información de los análisis del sector, el mercado y la competencia.
3. Analizar la situación actual de la amenaza de nuevos entrantes, frente a las amenazas y las oportunidades de las tendencias de la columna *Gobierno*, inferir en la celda 18 los probables cambios de esta situación actual. Repetir el razonamiento para el resto de los factores directos (celdas 14 a 17), infiriendo los probables cambios de esa situación (celdas 19 a 22).
4. Repetir el mismo procedimiento del paso anterior en las columnas *Tecnología/Ecología* en la celda 7, *Economía/Mercado* en la celda 8, *Cultura/Demografía* en la celda 9, llenando así las celdas 23 a 27, 28 a 32 y 33 a 37. No necesariamente habrá que llenar todas las celdas, porque no todo los actuales factores directos, sufrirán los efectos de todas las amenazas y oportunidades de los

Cuadro 5.4 Matriz cruzada

Dimensiones		Factores indirectos (Amenazas y oportunidades identificadas)				
		Gobierno	Tecnología/Ecología	Economía/ Mercado	Cultura/ Demografía	
Macroambiente		1 Mayor regulación	2	3	4	
Sector		5	6	7	8	
Mercado		9	10	11	12	
Factores directos-Fuerzas competitivas	**Situación actual**	**Cruzamiento y conclusiones**				**Amenazas futuras**
Entrantes	13 Barrera baja	18 Reserva de mercado	23	28	33	38 Entrantes con capacidad de invertir
Sustitutos	14	19	24	29	34	39
Competidores	15	20	25	30	35	40
Clientes	16	21	26	31	36	41
Proveedores	17	22	27	32	37	42

factores indirectos, pero se debe tener cuidado de no subestimar ni omitir cruces importantes.

5. Por último, al analizar los contenidos de las celdas 18, 23, 28 y 33; se deben hacer inferencias de las amenazas futuras de los nuevos entrantes en la celda 38. Repetir este mismo procedimiento para los demás factores directos, analizando siempre sus respectivos conjuntos de celdas horizontales, infiriendo en las respectivas celdas las amenazas futuras de estos factores.

La técnica Delphi

La técnica Delphi representa una herramienta para la toma de decisiones mediante un grupo de especialistas en un campo determinado.[49] Tiene tres características básicas: el anonimato, la retroalimentación sobre el control y las respuestas estadísticas del grupo. En ciertos casos, la técnica Delphi se puede utilizar para prever el futuro. Si la tendencia que será prevista está en un campo de estudio específico, entonces se puede identificar a especialistas en ese campo y preguntarles sobre la probabilidad de que ocurra la tendencia. Por ejemplo, si una constructora quisiera saber si será posible construir conjuntos habitacionales completos con energía solar como única fuente de energía, calor y refrigeración, la empresa debe elaborar una lista de peritos en el campo de la energía solar. Enviará un cuestionario a cada perito para que exprese su juicio personal sobre si el conocimiento de la energía solar estará lo suficientemente avanzado para que se pueda depender exclusivamente de ella para satisfacer las necesidades domésticas de energía.

Los especialistas llenan los cuestionarios sin comunicarse entre sí, y devuelven los resultados a la organización. Esta hace un resumen de los resultados y los envía a cada entrevistado, junto con un segundo cuestionario. Después de analizar el resumen y observar el juicio de otros especialistas, cada entrevistado llena el segundo cuestionario y lo envía a la organización. Algunos especialistas pueden modificar sus opiniones después de analizar las de otros.

Este proceso de responder y recibir retroalimentación (*feedback)* para después responder de nuevo, continúa hasta llegar a un consenso. Entonces, la empresa se podrá basar, cuando menos en parte, en ese consenso para formular sus planes para el futuro.

Información privilegiada

Aplicaciones del método Delphi

La compañía S3 Studium[50] de Italia es líder en el estudio de escenarios y brinda asesoría para el desarrollo posindustrial de las organizaciones. El ASPEN Institute[51] es otra asociación internacional del sector terciario que se dedica a estudiar a profundidad la conversión de conocimiento, información y valor. Su misión es estudiar el liderazgo emprendedor, la política y la cultura de los países. Todos los años, estas dos instituciones efectúan investigaciones de la construcción de escenarios, utilizando el método Delphi. Para estimar el futuro, convocaron a especialistas para discutir los siguientes temas:

- Las repercusiones de la innovación en la vida de las personas, el trabajo y la economía.
- Las repercusiones de la inversión en sectores y grupos emergentes y en descenso.
- El vínculo y el conflicto sociocultural, en relación con la innovación, comunicación, cultura e información frente a la alta tecnología.
- El papel del país (en este caso Italia) en el proceso de la innovación y la investigación científica.
- La diferencia social provocada por la exclusión digital.
- El mercado nacional e internacional, la globalización y los efectos del 11 de septiembre en Europa y Estados Unidos.
- La política del gobierno para la economía, el trabajo y el bienestar social. El efecto de la innovación tecnológica en la administración con repercusiones en el ciudadano y la organización.
- La situación de los movimientos de conflictos y de la política.
- Las amenazas y las oportunidades para Italia, desde el punto de vista de la innovación, la economía y la sociedad.

Estos puntos son determinantes para formular escenarios que son usados después para las políticas del gobierno, las organizaciones y las empresas y para las personas.

Qué esperar del futuro

Los escenarios hablan del futuro. El cambio es rápido e irreversible. Pero aún hay muchos aspectos que se mantienen constantes. La cuestión es evaluar cuáles de ellos se mantendrán constantes y cuáles cambiarán, y cuán rápidamente. No se tiene certeza respecto del futuro, pero se puede contar con indicadores probables. En estos tiempos, la atención se debe centrar en los aspectos que se mantienen y lo que surge como nuevo. El contexto futuro será cambiante y complejo, pues la evolución se presenta de forma asincrónica. Las comunicaciones, la geopolítica, la medicina o las artes evolucionan, pero no de forma acompasada y rítmica. Frente a este panorama, ¿qué se puede afirmar como tendencias plausibles? ¿La Internet avanzará más rápido que la globalización? ¿Las relaciones personales tendrán un lugar garantizado, a pesar del desarrollo de las redes virtuales? ¿La ingeniería genética progresará más rápido que la tecnología de la información? Según Naisbitt,[52] ¡este solo es el comienzo!

Banco de ideas

Naisbitt[53] proporciona algunas pistas con respecto al futuro:

1. Aprenda a discernir entre las tendencias que llegaron para quedarse y las modas pasajeras.

2. La obligación de tener razón paraliza la mente: manténgase abierto a las opiniones de los demás y amplíe su campo de aprendizaje y crecimiento.
3. Procure descubrir y analizar los números objetivos de cualquier cuestión.
4. Los grandes resultados no se obtienen resolviendo problemas, sino explorando oportunidades.
5. Solo aumente si puede sustraer: concéntrese en lo que de hecho corresponde a sus intereses.
6. No olvide la ecología de la tecnología; respete las necesidades de la naturaleza humana.

Lo que se puede esperar con certidumbre en el futuro, en rápidas pinceladas:

1. *Sostenibilidad*: El principal desafío de las organizaciones será mantenerse a pesar de que deban afrontar los enormes cambios que ocurran. Sin embargo, ahora tendrán que seguir con toda atención el contexto y desarrollar la competencia para prever los cambios que surgirán. El mundo ha presenciado el alucinante ritmo de acontecimientos que afectaron durante mucho tiempo a las personas, las sociedades y la manera de hacer negocios.
2. *Transformaciones*: ¿Quién, en la década de 1960, habría previsto la serie de transformaciones que presenciaríamos todos? En su trabajo de aquella época, Alvin Toffler[54] anunciaba ya la llegada de nuevos tiempos. En el ámbito sociocultural empezaron a surgir manifestaciones entre los jóvenes que darían lugar a la cultura *yuppie* y a los grandes movimientos de una revolución en la enseñanza, la música, la política y la cultura. Las consecuencias se sienten hasta hoy, afectando las preferencias y los valores de las generaciones siguientes.
3. *Envejecimiento*: Es otro cambio de la población. Los países más avanzados tienen una población más envejecida en promedio, pero también la de los países emergentes comienza a envejecer, con una tendencia que marcará notablemente el futuro. Factores como la recesión y la influencia de los medios de comunicación han hecho decrecer la tasa de natalidad en esas naciones, mientras que los avances de la medicina ahora permiten una mayor longevidad de los seres humanos.
4. *Cultura joven*: Por primera vez en la historia, el tiempo ha corrido tan rápido que toda la sociedad, independientemente del grupo de edad, está adoptando un comportamiento joven. Quienes ya pasaron por esta etapa no están dispuestos a dejar ir una mentalidad joven, lo cual constituye una gran oportunidad para los negocios. Con los progresos de la medicina preventiva y un ambiente cultural que comenzó a delinearse en la década de 1960, los adultos de la tercera edad están ansiosos por participar activamente en la sociedad. Se vive una cultura joven, con espectáculos que reúnen músicos roqueros sesentones, dirigidos a públicos en los que predominan las personas de mediana edad.
5. *Conciencia ecológica*: Otro cambio profundo y rápido se refiere a la preocupación por el medioambiente. La conciencia ecológica se desarrolló rápidamente y algo que a finales de la década de 1990 era propio de un pequeño grupo de militantes políticos se ha convertido en una presión social general. Cuestiones como la escasez de energía y agua, la contaminación, en sus más diversas manifestaciones, o el aprovechamiento de desechos y la disminución de desperdicios, ahora son temas corrientes entre las personas. Cada vez son más las compañías petroleras, químicas, farmacéuticas y de muchos otros sectores, que se han visto obligadas a tener cuidado de que sus operaciones no provoquen el mínimo daño a la naturaleza. Se están realizando cuantiosas inversiones en comunicación institucional con el propósito de demostrar las acciones de responsabilidad social-ecológica de las empresas y para probar que cuidan el entorno.
6. *Desarrollo tecnológico*: Su ritmo se acentúa. Por un lado, este ha sido posible gracias al modelo económico de capitalización de gran alcance. La nueva tecnología tiene un fuerte atractivo para los inversionistas, debido a su capacidad para generar rendimientos porque la sociedad moderna, y altamente sofisticada, depende enormemente de la tecnología y está dispuesta a pagar un precio por ella. Por otro lado, si no hubiera capitales polarizados buscando oportunidades de inversión y hasta haciéndose de la vista gorda ante los riesgos, muchos sectores que crecieron fantásticamente en años recientes no habrían aparecido, como ocurrió con la Internet y la ingeniería genética.

   La aceleración del avance tecnológico es paralela a la invención del microprocesador, el cual dio origen a la era posindustrial y revolucionó la capacidad del hombre para trabajar con datos e información. Además, los científicos investigan e incrementan aún más la velocidad de cambio de los procesos tecnológicos. La consecuencia inmediata en el ámbito del mercado es la aceleración del avance tecnológico y del proceso de comercialización de los nuevos inventos. Después de su concepción, la fotografía tardó más de 100 años en ser viable en términos comerciales. En cambio, los últimos inventos de la industria electrónica y farmacéutica solo han tardado algunos meses para pasar de su descubrimiento al mercado.

   Gracias a la tecnología, nuestra existencia ahora es más práctica, si bien más sofisticada y cara. Hace menos de 15 años, los celulares, la Internet de alta velocidad, la televisión digital, los exámenes de medicina preventiva, los nuevos analgésicos, el estrés o la disfunción eréctil no eran sino simples posibilidades. Hoy en día, son productos, servicios y condiciones que forman parte de lo cotidiano y eso tiene un precio.
7. *Agilidad y prontitud*: La reducción del plazo de los nuevos inventos hasta su comercialización y el surgimiento

de la economía digital basada en la TI (tecnología de la información), que permite la integración computarizada del proyecto, la producción y el proceso industrial, han reducido drásticamente el ciclo de vida de los productos. Esto provoca que sectores o industrias enteras desaparezcan de la noche a la mañana, como fue el caso de los fabricantes de neumáticos (que perdieron participación frente a los productores de los neumáticos radiales modernos), de los industriales de lámparas incandescentes (que perdieron ante los productores de lámparas frías y económicas) o de los fabricantes de video (que perdieron ante los productores de DVD). En la década de 1970, la calculadora de mano destruyó el mercado de la regla de cálculo y el reloj digital perjudicó a los relojeros suizos.

8. *Rapidez*: El tiempo se convierte en una fuente crítica de ventaja competitiva en los procesos productivos, en el desarrollo y la introducción de productos y servicios, y en el proceso de logística y distribución. No cabe duda de que los tiempos por venir exigirán empresas cada vez más delgadas, productivas y cercanas a los clientes.

Competencia en un mundo transnacional

Otro factor que ha acelerado el efecto de los cambios del entorno es la escala y la velocidad con la que se han registrado.

1. *Proceso de globalización*: El mundo resulta cada vez más pequeño porque el potente proceso de globalización está en constante crecimiento, y es generado por la apertura de las economías nacionales a la libre circulación de productos y capitales, así como por la regionalización de las relaciones económicas a través de grandes alianzas comerciales, o a los llamados bloques económicos. El papel de los países en la economía globalizada varía de acuerdo con su nivel de desarrollo económico y tecnológico.
2. *Compañías trasnacionales*: Dado que los países desarrollados tienen mayor riqueza económica, dominan tecnologías más avanzadas y son sede de grandes compañías transnacionales; ellos tienen el poder de decidir sobre cuestiones del ámbito mundial, tanto económicas como políticas. Así, con el actual proceso de apertura económica, en general emplean ese poder para obtener mayores ventajas en relación con los beneficios que obtienen los países menos desarrollados.
3. *Libre tránsito*: El proceso de globalización presupone el libre tránsito, no solo de bienes y servicios, sino también de personas, tecnologías, capitales e ideas, lo cual explica el surgimiento de grandes oportunidades de inversión en razón de la globalización. El hecho más relevante asociado a esta, tal vez sea la constitución de la exitosa Unión Europea (UE). Hoy, Europa es el mercado más grande del mundo, con cerca de 700 millones de consumidores en potencia, mayor incluso que el mercado de Estados Unidos.
4. *Países emergentes*: En los próximos años, el crecimiento de algunas economías, como el BRICS (Brasil, Rusia, India y China y Sudáfrica), cambiará radicalmente la geografía de la economía mundial. Esto promete nuevas alianzas comerciales, muchas de ellas inesperadas. Estos países buscan acercamientos porque, si sus poblaciones son consideradas de forma integrada, representan una importante participación de los mercados mundiales de productos como televisores, alimentos y automóviles.
5. *Escala* versus *riesgo*: La contrapartida del compromiso con los mercados globales es que las organizaciones asumen un gran riesgo a medida que aumenta su escala de operación. Si la década de 1990 se caracterizó por los grandes avances de empresas de diversos sectores, como los de la telefonía, las telecomunicaciones, la aviación civil, las ventas al por menor, la alimentación y la farmacéutica, el nuevo milenio ha presenciado retrocesos igual de importantes en empresas de los sectores financiero, automovilístico y de bebidas, que apresuradamente se han deshecho de sus activos para poder superar la crisis en sus mercados más tradicionales, porque necesitan de una gran liquidez para hacer frente al retiro de los accionistas.

Proceso irreversible de la globalización

Una pregunta crítica, cuya respuesta determinará decisiones futuras en el ámbito de la planeación estratégica, es: ¿cuál será el futuro de la globalización? Todo parece indicar que no hay retorno. La globalización, más que vector de acontecimientos, es el estado que resulta de los factores y las situaciones que se describen a continuación:

1. *Ideología del libre comercio*: Los obstáculos al libre comercio han sido eliminados gradualmente debido a una nueva concepción ideológica que dice que este enriquece las naciones y obliga a las organizaciones protegidas por mercados cerrados a reaccionar mediante su participación en el proceso de globalización para poder sobrevivir.

   Esta nueva ideología inició justo después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se presentó la necesidad de crear un nuevo orden económico, en el cual la demanda de espacios vitales para el comercio no fuese resuelta siempre por medio de terribles conflagraciones o guerras.

   Los países que ganaron la guerra propusieron un sistema que privilegiaba la cooperación internacional planeada, la disciplina de los sistemas económicos y monetarios, y principalmente, la apertura de los mercados para fomentar el desarrollo y la prosperidad de

las naciones. Instituciones como el FMI y foros como el GATT serían el sostén que aseguraría la consolidación del nuevo orden. Las consecuencias directas fueron la apertura de los mercados, la integración de países en bloques económicos y el creciente aumento del poder de la empresa multinacional.
2. *Desarrollo de la escala en el mercado global*: Muchas empresas perdieron gran parte de su personalidad nacional cuando desarrollaron una cultura global. Compañías como Daimer, Renault y McDonald's operan en el nivel global, y unas pocas adquieren empresas más localizadas geográficamente, pero que se vuelven blanco de las empresas que detentan su poder en razón de su liderazgo en el mercado global.
3. *Reducción de las distancias culturales y geográficas*: Gracias al desarrollo de las telecomunicaciones vía satélite, la carretera de la información y los transportes, los países y las sociedades están expuestos a las mismas fuentes de información y se vuelven semejantes. Esto permite que surjan como actores de la nueva economía, ya sea como proveedores o como clientes de una producción globalizada.
4. *Aceleración de la transferencia tecnológica*: La producción y la comercialización de la tecnología ya no son cuestión de soberanía nacional, como lo fueron en tiempos de la guerra fría. Hoy en día, para operar globalmente, no importa el origen de la tecnología, el capital, la materia prima o el trabajo, siempre y cuando el costo sea bajo y la calidad alta.
5. *Difusión de normas de calidad más altas*: Los mercados más informados desean y pueden exigir mejor calidad, la cual se trata de satisfacer con estrategias adecuadas.

Los argumentos contrarios a la tesis de la globalización son:

1. Los mercados se están fragmentando, con clientes más preocupados por expresar su individualidad que por comprar productos producidos en masa y vendidos en masa.
2. Cada vez es más frecuente que los países instituyan políticas proteccionistas, lo cual indica que tal vez se estén cuestionando los fundamentos de la ideología del libre comercio.

Consecuencias del proceso de globalización

Se acepte o no la tesis de la globalización, está claro que los próximos años seguirán siendo extremadamente competitivos y se caracterizarán por:

1. La exigencia de adaptar los productos y los servicios a lo local
2. La producción en lotes pequeños
3. La reducción del ciclo de vida de los productos
4. La disminución de la fidelidad de los clientes
5. La creciente profesionalización de los clientes
6. La menor confiabilidad de los proveedores que tendrán que obtener la certificación de diferentes instituciones.
7. La injerencia de los gobiernos y sus entidades en los negocios de la iniciativa privada.

Además, el fenómeno de la globalización tiene consecuencias en las actividades de los negocios que generan pérdidas a las organizaciones o la dificultad para crear y mantener sus ventajas competitivas. Algunas consecuencias críticas son:

1. La intensificación de la competencia local e internacional, el ataque a la competencia con los segmentos y diferentes empresas que actúan en nuevos segmentos.
2. La profusión o promoción de lanzamientos y la consecuente reducción del ciclo de vida de los productos.
3. La creciente percepción de que los productos son análogos (semejantes), debido a la aceleración de la transferencia tecnológica y a la rapidez de los lanzamientos.
4. La mayor insatisfacción del cliente y la mayor sensibilidad de la relación costo-beneficio.
5. El aumento de los costos de la comunicación y la promoción y la disminución de su eficiencia.

Por último, se puede ver que, en el proceso de globalización, el esfuerzo por la competitividad ya no está orientado por los mercados y los clientes, sino por las oportunidades y las necesidades del negocio, pues los mercados y los clientes están en cualquier lugar del planeta y las fronteras nacionales han dejado de representar un obstáculo para el crecimiento de las organizaciones.

Competencia por medio de la TI

La habilidad para dominar el proceso de la información significa la posibilidad de tener acceso a esta y de usarla de forma efectiva, lo cual representa un enorme cambio en las prácticas de las personas y las organizaciones. Como sucedió con otras transformaciones que hemos mencionado antes, representa una gran oportunidad para construir ventajas competitivas.

1. *Redes de investigación y de negocios*: La TI permite construir grandes redes de investigación y de negocios, mediante la integración de la empresa y sus clientes, empleados, distribuidores y proveedores. La letra "e" forma parte de la jerga común de los negocios y representa prácticas y sistemas basados en la TI. Así, *e-commerce* se usa para nombrar el comercio por Internet y *e-learning* para referirse a la enseñanza a distancia, basada en la comunicación electrónica.
2. *Comunicación vía celulares y* smartphones: Hoy en día representa una manera de proporcionar el flujo prioritario de las comunicaciones entre las personas, en el trabajo y en el ámbito personal y familiar. El correo elec-

trónico y otras aplicaciones ahora permiten el trabajo productivo en grupo, pues el mismo esfuerzo que se hace para entrar en contacto con una persona es el que se haría para establecer comunicación con decenas, centenas o millares de ellas.

3. *Una nueva organización y un nuevo liderazgo*: Esto exigirá una nueva organización y un nuevo liderazgo. Los costos de la TI están bajando, mientras que su accesibilidad es cada vez más evidente. Esto es un problema para las empresas de TI que no tienen manera de remunerar el capital invertido en la implantación de grandes infraestructuras de comunicación, las cuales utilizan sistemas electrónicos complejos que suponen el uso de satélites y fibra óptica.

Sin embargo, desde la perspectiva de la competitividad del usuario de la TI, las cosas se ven de otro color. El acceso a una enorme cantidad de información relevante a un costo irrisorio crea infinidad de oportunidades para varios sectores y disminuye los costos de las transacciones.



Apunte competitivo

La internet de las cosas

La Internet de las cosas es el concepto de conectar cualquier dispositivo a Internet. Esto incluye todo, desde celulares, electrodomésticos, dispositivos de salud, autos, teléfonos auriculares, ropa, relojes, lentes y cualquier otra cosa en que se pueda pensar, incluyendo las paredes de la casa. Según la consultoría Gartner, en 2020 habrá más de 26 billones de dispositivos conectados (algunos, incluso, estiman que ese número podría ser mucho más elevado, más de 100 billones), componiendo una red gigante de "cosas" conectadas (lo que también incluye a las personas). Además, según el reporte de la consultoría Accenture, la Internet de las Cosas revolucionará también los procesos industriales, con un potencial para agregar 14 trillones de dólares a la economía global en 2030.[55]

El mayor beneficio de la empresa al estructurar un *e-business* es el aumento de la productividad. Dell tiene una rotación de inventarios 10 veces mayor que la media de sus competidores. El costo por servir a los clientes por vía electrónica es más de 10 veces menor y permite colocar pedidos personalizados. Gracias a los procesos virtuales electrónicos, General Electric pudo implementar la filosofía del Six Sigma, lo que marcó una diferencia central con sus competidores, la cual busca dejar a los clientes encantados al brindarles servicios de calidad extraordinaria garantizada.

Competencia en un entorno laboral cambiante

Una tendencia que se está afianzando es la del cambio en el concepto "trabajo". Ahora ya no resulta sorpresivo, pero la verdad es que las personas apenas se dieron cuenta de que el trabajo humano estaba siendo eliminado sistemáticamente del proceso de producción.

1. *Reducción de los empleos*: Según Rifkin,[44] la informática y la tecnología de la información finalmente están teniendo consecuencias. En años recientes, millones de puestos de trabajo han sido eliminados definitivamente; puestos y categorías enteras han sido reducidos, reestructurados o desaparecidos.
2. *Remuneración y tiempo libre*: Estamos entrando en una fase de la historia humana en la cual se necesitarán cada vez menos trabajadores para producir todos los bienes y servicios que requiere la humanidad. Por tanto, surge una interrogante central en la actualidad: ¿cómo remunerar a las personas que simplemente no son necesarias en el mercado laboral? En este contexto afloran muchas oportunidades y amenazas. No sabemos si las nuevas tecnologías nos van a liberar para una existencia con más tiempo libre, basada en relaciones sociales menos mercenarias, o si darán por resultado un desempleo colosal y una depresión global, y eso dependerá de los nuevos contratos sociales que formulen los gobiernos, las entidades y los líderes empresariales. Sin embargo, es indudable que la organización moderna ya está viviendo este dilema.

Conocimiento: la esencia de la ventaja competitiva

En el siglo XXI, el conocimiento (información, inteligencia y especialización) será el recurso más valioso de la organización. El conocimiento se está convirtiendo en la moneda más valiosa del mercado. Por tanto, en un contexto como el descrito anteriormente, la administración del conocimiento tendrá que aumentar mucho. Con la administración del conocimiento, la organización trata de transformar tanto el conocimiento tácito como el explícito de sus profesionales en uno de sus activos intangibles, como su marca, su reputación o su fondo de comercio.

Las cartas están sobre la mesa. Hoy, ser competitivo es una cuestión metodológica. Solo hay una cosa definida en el contexto de los negocios: el cambio. En ambientes inciertos, como el de los negocios, la empresa debe perseguir un elevado desempeño por medio de la renovación estratégica y luchar por obtener sistemáticamente márgenes por encima de la media, con la flexibilidad necesaria para, por una parte, resistir las presiones de accionistas deseosos de obtener resultados inmediatos y, por otra parte, una enorme energía para reinventarse constantemente en pos de nuevos modelos de actuación.

Según Senge,[57] La única ventaja sostenible es la capacidad para aprender más rápido y mejor que los competidores. Y, las personas son el principal recurso para ejecutar los procesos de cambio.



Información privilegiada

Back to the future[58]

Accenture señala que las empresas más exitosas no siempre se encuentran en el lugar correcto y en el momento indicado. Por el contrario, actúan de forma agresiva para aprovechar las oportunidades y protegerse contra los riesgos. En un estudio sobre las tendencias críticas y los imperativos que entrañan, Accenture habla de 14 tendencias globales, a saber:

1. *El rápido crecimiento de las multinacionales en los mercados emergentes,* principalmente en los llamados B6: Brasil, Rusia, India, China, México y Corea del Sur.
   - *Imperativo del negocio 1*: Prepararse para competir con empresas que hoy ni siquiera aparecen en su radar.
   - *Imperativo del negocio 2*: Elegir opciones de nuevos negocios globales por medio de la formación de asociaciones con multinacionales emergentes seleccionadas.
2. *Aumento de la variedad de opciones de alianzas* que disminuyan los costos asociados a la distancia o que acorten el tiempo, reduzcan los riesgos de concentración y mejoren las comunicaciones en función de las diferencias culturales.
   - *Imperativo del negocio*: Desarrollar un modelo de subcontratación (*outsourcing*) capaz de aprovechar regiones de bajo costo.
3. *Aumento de la exigencia de que las compañías asuman su responsabilidad social corporativa y* tengan prácticas éticas.
   - *Imperativo del negocio 1*: Investigar y prepararse para nuevos consumidores que exijan que la empresa cumpla con su responsabilidad social.
   - *Imperativo del negocio 2*: Juntar iniciativas de la responsabilidad de la empresa mediante la selección y la retención de los mejores talentos.
4. *Creciente necesidad de un suministro abundante y seguro de talentos*, de energía y de otros recursos escasos.
   - *Imperativo del negocio 1*: Convertir la escasez en una oportunidad.
   - *Imperativo del negocio 2*: Implementar iniciativas para el reclutamiento de talentos, a fin de asegurar la selección a largo plazo de trabajadores calificados.
5. *Lealtades nacionales,* por medio de la reducción de la velocidad del proceso de globalización.
   - *Imperativo del negocio*: Desarrollar un enfoque global y no una cultura corporativa rígida.
6. Redes sociales como herramienta de los negocios.
   - *Imperativo del negocio*: Explorar el poder de las redes sociales –como MySpace, por ejemplo– para todo, desde el reclutamiento de talentos hasta la investigación y el desarrollo (IyD)
7. Incremento de la demanda de sostenibilidad.
   - *Imperativo del negocio*: Analizar diferentes enfoques y beneficios de iniciativas ecológicas y de mayor atención a las presiones ambientales.
8. *Aumento de nuevas fuentes de capital*.
   - *Imperativo del negocio*: Comprender la forma en que nuevas fuentes y flujos de capital pueden ofrecer ventajas y representar riesgos.
9. Enorme demanda de nuevas y mejores infraestructuras.
   - *Imperativo del negocio*: Evaluar las propuestas para participar en el mantenimiento, la mejoría y el desarrollo de la estructura de la empresa.
   - *Imperativo del servicio público*: Seguir las mejores prácticas del sector privado para proporcionar mejores soluciones para los ciudadanos como consumidores.
10. *Aumento del consumismo en los mercados emergentes.*
    - *Imperativo del negocio:* capturar el valor del diseño, tanto en los productos como en las experiencias.
11. *Mejoría de las fuentes de información confiable.*
    - *Imperativo del negocio 1*: transformar su reputación de confiabilidad.
    - *Imperativo del negocio 2*: buscar nuevas aperturas y mejores enfoques para la opinión pública.
12. *La libertad como modelo de negocio legítimo.*
    - *Imperativo del negocio*: Decidir qué partes del negocio se pueden ofrecer como ganancias para la libertad y qué partes pueden ofrecer los competidores antes de que lo haga su empresa.
13. *El crecimiento de África como una fuente importante de oferta y demanda.*
    - *Imperativo del negocio*: Monitorear las oportunidades del nuevo mercado africano a la luz de los movimientos de los competidores globales, sin dejar de ver los desafíos de la infraestructura y de las condiciones políticas.

Anticipar, comprender y actuar con base en las tendencias críticas en el horizonte futuro son características esenciales de un negocio de alto desempeño. Tener un pie en el hoy y otro en el mañana ha sido fundamental en el desempeño de las mejores empresas.

Conclusión

La construcción de escenarios dista mucho de ser una bola de cristal. No existe manera alguna de simplificar la complejidad del futuro, pues este es resultado de innumerables combinaciones de incertidumbre.[59] Los ejecutivos de las organizaciones se enfrentan todo el tiempo a dilemas y sus apuestas al futuro pueden implicar mucho riesgo y dinero. Hoy en día, la cuestión no radica en hacer simplemente las cosas de la manera correcta, sino en decidir cuáles serán las acciones que se llevarán a cabo y que resulten promisorias en el futuro. El futuro es incierto. Es necesario establecer alternativas de cursos futuros de acción que puedan pasar por aspectos estratégicos que permitan extender los horizontes de la organización y abrir nuevas perspectivas. Adquirir una empresa competitiva, construir una nueva fábrica, formar una alianza estratégica con un proveedor u optar entre una reforma o una total modernización de la TI son decisiones que forzosamente deben abordarse con escenarios futuros.

Los escenarios en sí no son buenos ni malos, deseables o indeseables. Como en la vida real, el escenario puede ser una mezcla maravillosa o aterradora. A partir de los escena-

rios, la organización puede prepararse para tomar decisiones que construyan el futuro y creen su destino. Algunas decisiones que se toman hoy pueden ser buenas en cualesquiera de los futuros imaginados. Otras solo tendrán sentido dentro de uno u otro cuadrante. En la medida que se identifiquen las implicaciones para cada escenario se podrá tener alguna confiabilidad para desarrollar los mejores planes. Las decisiones que solo tienen sentido para uno u otro escenario son peligrosas y pueden ser una trampa. El poder de los escenarios es que nos permiten prepararnos y entender la incertidumbre y lo que estas pueden significar. Los escenarios ayudan a perfeccionar las respuestas frente a futuros posibles y a concentrar las respuestas a medida que surjan en el horizonte nuevas posibilidades. Los escenarios son una brújula o guía para el futuro.

Como decía Peter Drucker, el mayor peligro en tiempos turbulentos no es la turbulencia en sí, sino actuar con la lógica del ayer y olvidar la lógica del mañana. Así, es fundamental penetrar en la mente de quienes toman las decisiones para que ellos cuestionen sus ideas y presunciones respecto de la manera en que funciona el mundo de los negocios, para poder reestructurar y reorganizar sus propios modelos mentales. La planeación de escenarios ayuda mucho en este aspecto, pero debe ser un ejercicio constante de concientización y flexibilidad. Es necesario estudiar continuamente el entorno, evaluar el efecto potencial de hechos probables y asegurar que la organización esté lo bastante preparada para poder lidiar con ellos y obtener beneficios. Esto forma parte de la competitividad y la sostenibilidad de la organización a largo plazo. Es vislumbrar océanos nunca antes navegados para llegar al destino deseado.

Notas

1. AMARA, Roy y LIPINSKI, Andrew F. *Business Planning for an Uncertain Future: Scenarios and Strategies*. Nueva York: Pergamon Press, 1983.
2. MONTENEGRO, Eraldo de Freitas y DALLEDONNE, Jorge Pedro de Barros. *Gestão estratégica: a arte de vencer desafios.* São Paulo: Makron Books, 1998, p. 177.
3. GEORGANTZAS, Nicholas C. y ACAR, William. *Scenario-driven Planning: Learning to Manage Strategic Uncertainty*. Westport, Connecticut: Quorum Books, 1995.
4. HEIJDEN, Kess Van Der. *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*. Chichester: John Wiley, 1996.
5. SCHWARTZ, Peter. *A arte da previsão: Planejando em um mundo cheio de incertezas.* São Paulo: Página Aberta, 2000.
6. HEIJDEN, Kess Van Der. *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*. *Op. cit.*
7. LITTLE, Arthur D. "A ambição move o mundo". En: *HSM Management*. *O melhor do pensamento contemporâneo em gestão empresarial, estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis.* São Paulo: Publifolha/HSM Management, 2002, pp. 81-85.
8. Adaptado LITTLE, Arthur D. "A ambição move o mundo". *Op. cit.*, p. 84.
9. HEIJDEN, Kess Van Der. *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*. *Op. cit., p. 16.*
10. BERGER, G. *Phénoménologies du Temps et Prospectives*. Presse Universitaire de France, 1964.
11. Ver: www.hudson.org/learn/index.cfm?fuseaction=staff_bio&eid=HermanKahn
www.hudson.org/index.cfm?fuseaction=HermanKahn
www.alteich.com/links/kahn.htm
12. KAHN, Herman y WIENER, A. *The Year 2000*. Nueva York: Macmillan, 1967.
13. Íbidem, p. 23.
14. WACK, Pierre. "Scenarios, Uncharted Water Ahead". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1985.
15. Según relato en SCHWARTZ, Peter. *A arte da Previsão - Planejando o Futuro em um Mundo de Incertezas*. São Paulo: Página Aberta, 1988, p. 21.
16. GODET, Michael. *Scenarios and Strategic Management*. Londres: Butterworths Scientific, 1987.
17. SCHWARTZ, Peter. *A arte da Previsão - Planejando o Futuro em um Mundo de Incertezas*. *Op. cit.*
18. PORTER, Michael E. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy". Boston: *Harvard Business School Review*, mayo/junio de 1990, pp. 79-91.
19. GODET, Michael. *Scenarios and Strategic Management*. Londres: Butterworths Scientific, 1987. Véase también www.gbn.com/PeronBioDisplayServlet.srv?pi=22835
20. MARCIAL, Elaine Coutinho y COSTA, Alfredo José Lopes. "Competitive Intelligence *versus* Spying: Building a Vision of the Future". *Anais do BALAS 2002*. Tampa, FL: Business Association of Latin America, 2002.
21. LITTLE, Arthur D. "A ambição move o mundo". En: HSM Management. *O melhor do pensamento contemporâneo em gestão empresarial, estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis.* São Paulo: Publifolha/HSM Management, 2002, p. 86.
22. WHEELEN, Thomas L. y HUNGER, J. David. Strategic Management and Business Policy. Upper Saddle River, N.J., 2002, pp. 72-73.
23. Basado en PORTER, Michael. *Vantagem competitiva. Op. cit.,* pp. 448-470.
24. Véase http://cepa.newschool.edu/het/profiles/pareto.htm
http://www.economics.unimelb.edu.au/rdixon/pareto.html
http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/it/pareto.htm
25. Véase www.istf.com.br/ã/getao-da-seguranca/8670-fator-de-previsidilidade.html.
26. CANTON, James. *The Extreme Future: The Top Trends that Will Reshape the World in the Next 22 Years*. Londres: The Plume Book, 2006.
27. PENN, Mark J. y ZALESNE, E. Kinney. *Microtrends. The Small Forces Behind Tomorrow's Big Changes*. Nueva York: Twelve Books, 2007.
28. Íbidem.
29. Según relato en SCHWARTZ, Peter. *A arte da Previsão - Planejando o Futuro em um Mundo de Incertezas*. *Op. cit.*
30. Ídem.
31. WELCH, Jack. *Jack definitivo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

32. SAPIRO, Arão. "Impactos e resultados de um planejamento por cenários". *Revista DOM,* año V, núm. 15, julio/octubre, 2011. Belo Horizonte. Fundação Dom Cabral, pp. 115-120.
33. CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.* São Paulo: Manole, 2008.
34. *KÜBLER-ROLL, Elizabeth. On Death and Dying*. Nueva York: Macmillan, 1969. (Existe versión en castellano: *Sobre la muerte y los moribundos*. Barcelona: Random House Mondadori, 2000.)
35. CALVIN, William H. *The Cerebral Symphony*. Nueva York: Bantam Books, 1989, citado en: SCHWARTZ, Peter. *The Art of Long View*. Nueva York: Doubleday, 1991.
36. Tomado de CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.* Barueri: Editora Manole, 2014.
37. CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. Op. cit.*
38. CLARK, Norman. "Similarities and Differences between Scientific and Technological Paradigms". *Futures,* febrero 1987, p. 28.
39. LUTHANS, Fred. *Organizational Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill, 2003, p. 13.
40. TAPSCOTT, Don y CASTON, Art. *Paradigm Shift: The Promise of Information Technology*. Nueva York: McGraw-Hill, 1993, p. xii.
41. BARKER, Joel A. *Future edge*. Nueva York: Morrow, 1992, p. 32.
42. CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. Op. cit.*
43. MARQUES, António Carlos F. *Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional.* São Paulo: Makron Books, 1994, pp. 173-174.
44. CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. Op. cit.*
45. SCHWARTZ, Peter. *A arte da Previsão*. *Op. cit.*
46. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração.* Barueri: Editora Manole, 2013.
47. Véase la técnica Delphi más adelante en este mismo capítulo.
48. Inspirado en FERREIRA M.J. *Estratégia de empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 2000, p. 43.
49. Véase en www.iea.usp.br/iea/tematicas/futuro/projeto/delphi.pdf
www.know.net/cienceconempr/gestao/metododelphi.htm
www.telefonica.es/sciedaddelainformación/opdf/informes/brasil_2002/parte4_1.pdf
www.sagres.org.br/biblioteca/delphi.pdf
www.dpp.pt/pages/files/Delphi.pdf
www.antac.org.br/ambienteconstruido/pdf/revista/artrigos/Doc120134.pdf
www.clovis.massaud.nom.br/prospec.htm
50. Véase www.s3studium.it
51. Véase www.aspeninstitute.org
52. NAISBITT, John. *Megatendências 2000*. São Paulo: Sextante, 1990. Véase también: NAISBITT, John. *O paradoxo total*. São Paulo: Sextante, 1998. Véase www.naisbitt.com
53. NAISBITT, John. *O líder do futuro.* São Paulo: Sextante, 2004.
54. TOFFLER, Alvin. *O choque do futuro*. São Paulo: Artenova, 1985. Véase también: TOFFLER, Alvin. *The Third Wave*. Nueva York: Bantam Books, 1980. (Existen versiones en castellano de ambos títulos: *El shock del futuro*. 6ª ed. Barcelona: Plaza y Janés, 1990; *La tercera ola*. 8ª. ed. Barcelona, Plaza y Janés, 1990.)
55. Disponible en: https://accenture.com/us-en/technolog-labs-insight-industrial-internet-of-things.aspx. Accedido el 18 de agosto de 2015.
56. RIFKING, Jeremy. *O fim dos empregos.* São Paulo: Makron Books, 1998.
57. SENGE, Peter. M. *A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende.* São Paulo: Best-Seller, 1998; *A quinta disciplina: caderno de campo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000; *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
58. RENNAN, Karen, NUNES, Paul F. y HALFIN, Marcia A. "Trends: Back to the Future". *Outlook Journal*, septiembre de 2008.
Véase: www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/Outlook/Bt_Issue/Y2008/BackFuture.htm.
59. RINGLAND, G.A. *Scenario Planning: Managing for the Future*. Chichester: John Wiley & Sons, 1998.



Diagnóstico estratégico interno

Comprender el funcionamiento de la organización y sus potencialidades

Lo que verá a continuación:

- Evaluación de la competitividad de la organización
- Recursos y competencias organizacionales
- Arquitectura organizacional
- Organización por procesos
- Competencias esenciales de la organización
- Cadenas de valor y sistemas de valor

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar los desafíos u obstáculos de la evaluación de la competitividad de la organización.
- Presentar una idea amplia de los recursos organizacionales estratégicos.
- Explicar la arquitectura organizacional como plataforma de la estrategia.
- Presentar las competencias esenciales de la organización.
- Mostrar una cadena de valor y la preparación de sistemas de valores.

El conocimiento estratégico se construye a partir de dos vertientes. En la primera, la organización debe observar el mundo que la rodea, conocer el contexto, el macroentorno en general y su sector de actividad en particular, para hacer el diagnóstico estratégico externo y familiarizarse con los mares por donde navegará. Esto significa que debe conocer el contexto externo, o sea, el terreno de sus negocios o sector en el que participa. Asimismo, debe prever los escenarios futuros de ese contexto externo para prepararse para los mares donde la organización navegará en el futuro. En la segunda vertiente, su tarea será hacer un diagnóstico estratégico interno, a fin de analizar sus áreas de potencialidad y fortalezas, así como también sus áreas de oportunidad o debilidades. Además de conocer el exterior, es menester conocer el interior.

El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado "análisis organizacional" o "auditoría interna", es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos débiles que debe corregir o perfeccionar.

Apunte competitivo

La necesidad de evaluar y revaluar continuamente la organización

Los ejecutivos concuerdan con la necesidad de cambiar su forma de pensar sobre la organización y su entorno. Muchos dudan en hacerlo, pues quedarse como están trae más seguridad, incluso sabiendo que el resultado será incierto, que atreverse a una nueva forma de trabajar si no se está convencido de su éxito.[1] El expresidente de Ford Motor Company, Jacques Nasser, pensaba que todos los empleados, y particularmente sus principales ejecutivos, debían cambiar de mentalidad, concentrándose no solo en su propia área de actividad, sino también en otras áreas de operación que les permitieran una visión de la empresa en su totalidad. Pero para él es necesario crear el tipo de decisiones rápidas que la Ford requiere para su éxito en un "mundo impulsado por las necesidades y preferencias del consumidor en rápida fase de cambio".[2] El problema está en la mentalidad de los dirigentes y funcionarios.

Evaluación de la competitividad de la organización

La evaluación de la competitividad de la organización es un proceso para crear ventajas competitivas, una vez que se han localizado y analizado los recursos, las habilidades y las competencias que crean valor y que los competidores no pueden copiar fácilmente. Los recursos de la organización son la base de las habilidades que desarrollará en forma de competencias distintas y esenciales. Es la dinámica que le permitirá superarse por medio de un desempeño superior y de los atributos que ofrecen sus productos y servicios, y por los cuales los clientes estarán dispuestos a pagar o, incluso, ansiosos por pagar.



Información privilegiada

Build to last

Collins y Porras,[3] dos investigadores de Stanford, efectuaron un estudio sobre organizaciones que tenían un desempeño superior y duradero en 18 sectores económicos e identificaron dos tipos de ellas en cada sector: "las organizaciones visionarias" y "las organizaciones comparativas". Las visionarias eran reconocidas como líderes en su sector y también eran muy admiradas; establecían metas ambiciosas y se las comunicaban a sus empleados, asimismo abrazaban un propósito más elevado que el de solo ganar dinero. Su desempeño era muy superior al de las organizaciones de la competencia. Las visionarias incluían a GE, HP y Boeing, mientras que las comparativas eran Westinghouse, Texas Instruments y McDonnell Douglas. Los investigadores identificaron tres puntos en común en las 18 organizaciones visionarias y líderes del mercado, a saber:

1. *Valores*: Cada una de las organizaciones visionarias definía un conjunto de valores distintos y no se desviaba de él. Así, IBM se fijó en los principios de respeto por el individuo, satisfacción de los clientes y mejora continua de la calidad a lo largo de su historia. Johnson y Johnson se atuvo al principio de que su primera responsabilidad es con sus clientes, la segunda con sus empleados, la tercera con su comunidad y la cuarta con sus accionistas.
2. *Propósito*: El segundo punto en común es que las organizaciones visionarias expresan su propósito en términos explícitos y bastante claros. Xerox desea mejorar la "productividad de las oficinas", mientras que Monsanto desea "ayudar a acabar con el hambre en el mundo".
3. *Visión del futuro*: El tercer punto es que las organizaciones visionarias desarrollan una visión del futuro y actúan para hacerla realidad. En la actualidad, IBM trabaja para establecer su liderazgo como organización "centrada en redes" y no simplemente como fabricante de computadoras líder en su campo.

¿Estos factores serán tan importantes en el futuro como fueron en el pasado?

El desafío de la evaluación de la competitividad

La evaluación de la competitividad de las organizaciones no asegura un índice elevado de éxito para la toma de decisiones de los directivos. Muchas de las decisiones estratégicas sobre cómo actuar en nuevos mercados, invertir en nuevas tecnologías, establecer nuevas asociaciones o planear el aumento de la capacidad han fallado porque no consideran los recursos, las capacidades y las habilidades que realmente proporcionan una base para la aplicación de las competencias distintas de la organización.

Estos errores suceden porque, por lo general, las decisiones se toman con un alto grado de incertidumbre, complejidad y conflictos de intereses. La evaluación de la competitividad debe tomar en cuenta las percepciones de los jefes y de los subordinados que poseen una perspectiva valiosa. En general, los altos ejecutivos suelen ser ortodoxos y basan sus decisiones en las experiencias pasadas que han tenido éxito, lo cual no ofrece garantía alguna de que tengan éxito en el futuro, ya que este posiblemente será muy distinto.

Muchas decisiones estratégicas, como operar en nuevos mercados, invertir en nuevas tecnologías, establecer nuevas asociaciones o planear el aumento de capacidad fallan porque consideran recursos y capacidades que no ofrecen competencias distintas. Eso ocurre porque las decisiones se toman en un nivel de gran incertidumbre, complejidad y conflictos de interés en la organización. A pesar de eso, las empresas deben aprovechar los errores y juicios equivocados, y estimular el aprendizaje que se obtiene al corregir los errores cometidos. Como resultado, la organización aprende lo que no debe hacer en la siguiente situación similar y perfecciona su capacidad de toma de decisión que, en sí, puede ser una fuente de ventaja competitiva relevante. Hamel y Prahalad preguntan: "¿Dónde es probable que se encuentren las personas con la menor diversidad de experiencia, la mayor inversión en el pasado y la mayor reverencia por los dogmas estratégicos? Arriba, en la alta gerencia. En general, la dificultad está en partir de la cima. Es preciso crear una cultura estratégica en la organización, y eso significa empezar por la cúpula".[4] O bien, como decía Drucker: "No es posible imaginar cosas nuevas con el viejo molde que existe en nuestras mentes; es necesario cambiar de molde".[5] Salir de la caja.

Paseo virtual

Avis, la primera en segundo lugar

El lema "Nos esforzamos más" ("*We try harder*") de la compañía Avis de fama mundial, la segunda más grande de Estados Unidos en la renta de automóviles, fue creado por una agencia de publicidad con la intención de reflejar un actuar que buscaba lograr una ventaja competitiva que permitiera levantar la debilitada compañía.

Incluso, los empleados de Avis querían esforzarse más, probablemente porque se encontraban en una situación difícil. Por increíble que parezca, la compañía tuvo que enfrentar la resistencia de los ejecutivos que tenían una visión más convencional sobre el negocio de la renta de autos. Visite: www.avis.com

Las organizaciones de desempeño superior se concentran en la administración de los procesos fundamentales de los negocios, como el desarrollo de nuevos productos, la atracción o retención de clientes o la implementación de programas de logística integrada. Realizan una reingeniería de los flujos de trabajo y desarrollan equipos matriciales responsables por cada proceso. Un estudio de McKinsey & Co. muestra que las organizaciones de alto desempeño priorizan un conjunto diferenciado de procesos, recursos y capacidades de manera impecable e integrada.[6]

Recursos y competencias organizacionales

El diagnóstico estratégico de la organización debe empezar por la parte más simple, concreta y visible: sus recursos. Para diseñar sus procesos y actividades, toda organización necesita de recursos humanos, financieros, materiales, así como máquinas, información y energía, entre otros. Los recursos son los insumos (*inputs*) de los procesos de la organización. El capital, el equipamiento, las capacidades individuales de los empleados y las patentes son algunos tipos de recursos. La ventaja competitiva se puede alncanzar en razón de la aplicación conjunta e integrada de los distintos recursos de la organización.

Los recursos son activos de la organización, bienes que ha acumulado como resultado de la inversión en escala, planta, ubicación y valor patrimonial de la marca (*brand equity*). También puede considerarse un recurso de la organización el *know-how* de las personas, el conjunto complejo de lo aprendido colectivamente que asegura la ejecución de las actividades funcionales por medio de los procesos organizacionales y de las actividades administrativas de organizar, coordinar o emprender un conjunto específico de tareas.

Los recursos tangibles son los que se pueden ver y cuantificar, como equipamiento, instalaciones o plantas industriales. Los recursos intangibles son los que se desarrollan a lo largo de la historia de la organización, que son difíciles de comprender e imitar por los competidores, como el *know-how*, la cultura organizacional, la confiabilidad, la reputación o el historial de innovación. Las capacidades o competencias aglutinan la sinergia entre los recursos, lo que permite la construcción de ventajas competitivas. Constituyen conjuntos complejos de aprendizaje colectivo, que incluye conocimientos y habilidades que aseguran la ejecución de actividades funcionales a través de los procesos organizacionales. La administración del conocimiento corporativo es la capacidad determinante de la organización para obtener ventaja competitiva.

Tradicionalmente, las organizaciones eran propietarias de la mayor parte de los recursos tangibles que entraban en sus procesos. Ahora, muchas han decidido subcontratar sus recursos menos críticos cuando se pueden realizar fuera de ellas, con mejor calidad o a costos más bajos. El secreto está en valorar los recursos tangibles, desarrollar los intangibles y promover programas de subcontratación a fin de buscar los recursos y las capacidades que la organización no tiene. El cuadro 6.1 presenta las tres clasificaciones de los recursos de la organización.

Información privilegiada

La importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional incluye todos los aspectos de la actividad de la organización y puede, de forma imperceptible, apalancar o minar sus posibilidades competitivas. La organización está compuesta por unas estructuras, políticas y cultura organizacional que pueden volverse obsoletas y disfuncionales en un ambiente de negocios que cambia con rapidez. Si bien las estructuras y la política se pueden cambiar, la cultura organizacional es difícil de modificar, pero cuando es renovada se convierte en la llave del éxito para la evolución sostenible de la organización.

La mayoría de las personas tienen dificultad para encontrar las palabras correctas para describir el concepto de cultura organizacional. Algunas la definen como "la experiencia, las historias, las creencias y las normas compartidas que caracterizan a una organización". Sin embargo, al entrar en una organización cualquiera, la primera cosa que se nota es la cultura: la forma en que las personas se comportan, se visten, se dirigen unas a otras, satisfacen a los clientes y cómo son las instalaciones, los colores y el mobiliario de la organización.

Cuadro 6.1 Clasificación de los recursos organizacionales

Recursos tangibles (Activos tangibles)	Edificios Máquinas y equipamientos Instalaciones Materias primas Materiales
Recursos intangibles (Activos intangibles)	Conocimiento corporativo Conocimiento técnico (*know-how*) Cultura organizacional Relaciones con clientes y fidelidad de los clientes Marcas y patentes Reputación Capacidad de innovación
Recursos subcontratados	Servicios de publicidad Servicios de seguros Servicios de cómputo Servicios de logística externa

Hooley, Saunders y Piercy[7] proponen una tipología de los recursos de la organización, la cual considera los activos (tangibles e intangibles) y las capacidades a partir de las dimensiones estratégicas, funcionales u operacionales y de las perspectivas individuales, grupales o corporativas, como presenta el cuadro 6.2.

Arquitectura organizacional

Para poder funcionar correctamente, las organizaciones necesitan de un sistema confiable y estable que ofrezca un marco para coordinar e integrar todos los recursos, las capacidades y las competencias, inclusive a las personas con sus puestos y jerarquía, y los equipos con sus tareas y relaciones.

La arquitectura organizacional –también denominada "diseño o estructura organizacional"– ofrece este sistema de coordinación e integración de todos los elementos vitales para la organización. Permite definir y describir los procesos y representa la manera en que se realizan las actividades en un entorno dado, para alcanzar sus objetivos. Cada organización desarrolla su propia arquitectura para operar con eficiencia y eficacia, y esta refleja su ADN.[8]

La arquitectura organizacional constituye una de las prioridades de la administración, y debe basarse en tres dimensiones básicas:[9]

1. *Estructura organizacional básica*: Define las conexiones entre las unidades y los departamentos, quién depende de quién, y adopta la forma de descripciones de

Cuadro 6.2 Estructura analítica de los recursos de la organización

Recursos						
Activos				Capacidades		
	Tangibles	**Intangibles**		**Individuales**	**De grupo**	**Organizacionales**
Nivel estratégico Administrar la implementación de la estrategia. Incluye la capacidad de evaluación y juicio entendida como la aptitud para identificar oportunidades alternativas y seleccionar mercados metaadecuados en los cuales los recursos y las capacidades de la organización se alinean con los mercados en transición, lo cual implica diversas funciones, como operaciones, finanzas y *marketing*.						
Físicos	Terrenos, edificios e instalaciones que posee o controla la organización	Localización	Orientación	Atención	Enfoque en el cliente	Enfoque del cliente
Financieros	Caja	Clasificación crediticia	Aprendizaje	Dominio personal	Desarrollo organizacional	Organización de aprendizaje (*Learning organization*)
Nivel funcional Es la capacidad para entender lo que está sucediendo en el entorno externo en lo referente a la demanda, los clientes, los competidores y los procesos de cambio. Incluye capacidades de *marketing*, administración financiera y administración de operaciones.						
Operacional	Instalaciones, maquinaria	Sistemas y procesos	Administrativa	Carrera	Creación de equipos (*team building*)	Administración de cartera
Humanos	Personal empleado	Habilidad de los colaboradores	De fuera hacia dentro	Enfoque externo	*Marketing*	Social
De *marketing*	Base de datos	Marca	De adentro hacia afuera	Enfoque interno	Operaciones	Uso de recursos
Nivel operacional Tareas individuales importantes, como operación de máquinas, aplicación de sistemas operacionales y terminación y procesamiento de los pedidos.						
Legales	Patentes	Litigios de la organización (reputación de usar recursos legales para defender intereses)	Amplia	Coordinación	Nuevos productos	Innovación
De sistemas	SIM	Sistemas de apoyo a las decisiones	Cumplimiento de tareas	Puntualidad	Equipos	Planeación

puestos, organigramas, constitución de equipos y comités, además de que contribuye a la implementación exitosa de los planes para la asignación de personas y de recursos a las tareas que se deben ejecutar.

2. *Mecanismos de operación*: Indican los asociados internos de la organización y lo que se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, sistemas de remuneración y recompensas, y sistemas de comunicación.
3. *Mecanismos de decisión*: Ofrecen recursos de información para ayudar al proceso de la toma de decisiones. Incluyen arreglos para obtener información del entorno externo e interno, procedimientos para cruzar, evaluar y poner la información a disposición de los encargados de tomar decisiones, así como para la administración del conocimiento corporativo.

Estos tres aspectos deben estar presentes en el diseño organizacional.



Ventana de conceptos

Diseño organizacional

La arquitectura organizacional debe ser entendida como un proceso para construir, ajustar y reajustar todo el tiempo el diseño de la estructura organizacional, para alcanzar objetivos previamente establecidos. En general, está en función de la estrategia organizacional definida, y depende de la tecnología utilizada por la organización. Siempre habrá un diseño organizacional más adecuado para las estrategias, las tecnologías, las personas, las actividades y el tamaño de cada organización, y puede ser más o menos efectivo para organizar y articular los recursos y cumplir la misión y los objetivos organizacionales.[7]

Aun cuando las organizaciones se puedan describir como conjuntos de personas agrupadas en búsquda del logro de objetivos comunes, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de papeles, relaciones y responsabilidades no siempre definidas, determinadas o entendidas con claridad.

El diseño organizacional no es un dato inmutable, sino más bien un conjunto de variables complejas sobre las cuales pueden hacerse innumerables decisiones. La arquitectura organizacional involucra aspectos centrales –la forma en que el trabajo de la empresa será dividido y designado entre puestos, grupos, unidades y departamentos– y cómo debe ser la coordinación necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales de una manera sincronizada. Las decisiones que se toman sobre esos aspectos suelen ser divulgadas y comunicadas a través de organigramas y descripción de puestos.

En el transcurso de la Era Industrial predominó, y aún predomina en muchas organizaciones, la arquitectura organizacional tradicional basada en la departamentalización. Esta es una especialización horizontal que se deriva de la división del trabajo, al contrario de la jerarquía que es una especialización vertical, porque crea departamentos especializados en diferentes áreas de actividad. Con ese enfoque cartesiano, basado en la división del trabajo y la fragmentación, la organización era departamentalizada por funciones, por productos/servicios, por clientes o por áreas geográficas.

Todos esos tipos de departamentalización se basaban en el criterio de la fragmentación de actividades para que, en conjunto, se pudieran sumar e integrar adecuadamente por medio de la jerarquía. El diseño organizacional correspondiente tenía las características de un sistema cerrado y mecanicista. Hoy en día, todavía es necesario sumar, pero no es suficiente. Por tanto, se trata de crear diseños organizacionales que además de juntar puedan ayudarse mutuamente para que, en conjunto, provoquen sinergia o un efecto multiplicador. La vieja departamentalización no hace eso, por el contrario, se enfoca en la especialización, agrupa actividades para obtener eficiencia interdepartamental, pero impide la coordinación y la integración de los departamentos. Ella pudiera generar mayor división en vez de mayor unión.

Es preciso buscar un modelo orgánico y flexible. Las organizaciones han intentado algunas variaciones de la departamentalización clásica, como la estructura matricial, por ejemplo, que es una adaptación de la departamentalización funcional a la departamentalización por proceso, violando el tradicional principio de la unidad de mando. La solución funcionó en algunos casos, pero duró poco. El paso siguiente fue la creación de unidades estratégicas de negocios (UEN) para congregar todas las actividades, los recursos y las personas necesarios para la consecución de un negocio específico de la organización. Una UEN parece un departamento de proyecto de larga duración o una ampliación del concepto de departamentalización por producto/servicio. Sin embargo, es diferente por el hecho de que divide la organización en función de sus negocios principales.



Banco de ideas

Cambios revolucionarios en la burocracia

Están surgiendo nuevas formas organizacionales en respuesta a los cambios ambientales, a partir de un agravamiento de las limitaciones del modelo burocrático. Antes de discutir estos nuevos modelos organizacionales es interesante poner en evidencia los problemas que enfrentan las organizaciones burocráticas, sus causas y los principios que las están sustituyendo, como se ilustra en el cuadro 6.3

Nuevos diseños organizacionales

En el pasado, las organizaciones funcionaban como entidades distintas, con activos mensurables, predios, estructuras definidas, mano de obra fija, etcétera. Sin embargo, ese supuesto ahora es cuestionado por lo que está sucediendo

Cuadro 6.3 Cambios revolucionarios en la burocracia de las organizaciones.[11]

Principios burocráticos	Razón de éxito en el pasado	Por qué ya no funciona	Lo que ha sustituido a ese principio
Cadena jerárquica de mando	Produce orden a gran escala; los jefes mantienen el orden y dominan a los subordinados	No puede lidiar con la complejidad; la dominación no es la mejor manera de organizar la inteligencia	Visiones y valores; equipos autónomos; coordinación lateral; redes informales; elección
Organización por funciones especializadas	Produce eficiencia por medio de la división del trabajo; enfoque en la inteligencia	No permite una intensa comunicación intrafuncional ni la coordinación al nivel horizontal de los pares	Especialistas con múltiples habilidades; organizaciones intraemprendedoras dirigidas al mercado
Reglas uniformes y estandarizadas	Crea un sentido de justicia; establece con claridad el poder de los jefes	Las reglas siguen siendo necesarias, pero son muy diferentes	Derechos garantizados; institución de libertad y de sentido de comunidad
Procedimientos uniformes y estandarizados	Permite la creación de una memoria organizacional y el uso de trabajadores no calificados	Responde lentamente al cambio; no permite lidiar bien con la complejidad; no estimula la intercomunicación	Autonomía y autogestión; fuerza de mercado y los principios éticos de la comunidad
Carrera vertical	Compra la lealtad; permite la continuidad para una élite de gerentes y profesionales	Se necesitan menos gerentes y más trabajadores educados con oportunidad de obtener promociones; así las cosas, con menos posibilidades de avance	Carreras basadas en el crecimiento de la competencia; aumento de pago por competencia y por habilidades
Relaciones interpersonales	Reduce la fuerza del nepotismo; ayuda a los líderes a mantener la disciplina y a tomar decisiones importantes	Trabajos intensivos en conocimiento requieren relaciones más profundas	Relaciones más amplias; opciones alternativas; enfoque en los resultados
Coordinación superior por la jerarquía	Proporciona orientación a los trabajadores no calificados, fortalece la supervisión requerida para los trabajos extenuantes y aburridos con una rápida rotación de empleados	Empleados educados cuentan con mayor preparación para autodirigirse	Equipos autoadministrados; comunicación lateral; colaboración

en el mundo actualmente, donde se multiplican las subcontrataciones, el teletrabajo, la mano de obra temporal, la aproximación a proveedores, las asociaciones con clientes y las alianzas entre competidores. El nuevo mundo de los negocios exige una nueva arquitectura capaz de responder a los principales cuestionamientos y desafíos que afrontan las organizaciones jerárquico-burocráticas.

Las organizaciones están dejando de ser sistemas relativamente cerrados y se están volviendo sistemas cada vez más abiertos. Sus fronteras ahora son más permeables y, en muchos casos, difíciles de identificar. Por lo mismo, surgen diseños con estructuras libres de barreras y con estructuras virtuales. Las características de los nuevos modelos –variedad, complejidad y flexibilidad– refuerzan la necesidad de desarrollar nuevos mecanismos adecuados de coordinación.



Banco de ideas

La estructura organizacional circular del proyecto Saturn[12]

El caso de Saturn es revolucionario en términos de estructura organizacional. En 1982, Roger Smith, entonces presidente del Consejo de Administración de General Motors, se reunió con un equipo para desarrollar un proyecto innovador de un automóvil pequeño, con el propósito de demostrar que los estadounidenses podían competir con los fabricantes japoneses. Estos habían introducido nuevas metodologías de fabricación y de relaciones con los clientes. La idea era un producto estadounidense con componentes estadounidenses y para los estadounidenses. El resultado fue el surgimiento de la empresa Saturn.

El proyecto consistía en crear una empresa completamente diferente, tanto en el marketing como en el método de producción, basado en una estructura organizacional circular. En el primer nivel de la estructura se crearon células de trabajo, cada una con cerca de 15 personas. Cada célula de trabajo cuenta con un líder y dos personas más que participan temporalmente: un representante del sindicato y otro de la dirección. A medida que el equipo se consolida, después de dos o tres años, la función del líder desaparece y el equipo se vuelve autodirigido. Estos módulos se encuentran en el centro de la estructura organizacional y cada uno de ellos debe mantener contacto con los otros módulos con una amplia gama de responsabilidades, como programación de la producción, presupuestos, calidad, mantenimiento, seguridad e higiene, aseo, control de inventarios, entrenamiento, asignación de tareas individuales, reparación, selección de personal, etcétera. Cada miembro del equipo, independientemente del grado de experiencia profesional, pasa por un entrenamiento exhaustivo antes de inte-

grarse al grupo de trabajo; entre 250 y 750 horas con énfasis en aspectos conductuales.

Las unidades básicas de trabajo están entrelazadas en el llamado "círculo de decisión" que cuenta con representantes de cada una de las células de trabajo y de los técnicos. Estos últimos pueden ser permanentes o temporales y detentan algún tipo de especialización necesaria para aconsejar a las células de trabajo y lidiar con las nuevas ideas para la reducción de costos o la mejoría de la calidad. Además, los técnicos tienen la responsabilidad de apoyar entre cuatro y seis módulos de unidades de trabajo e integrarlos en el nivel superior de los equipos de las unidades de negocios. Para eso, los miembros de ese círculo de decisión eligen a sus representantes para formar las unidades de negocios.

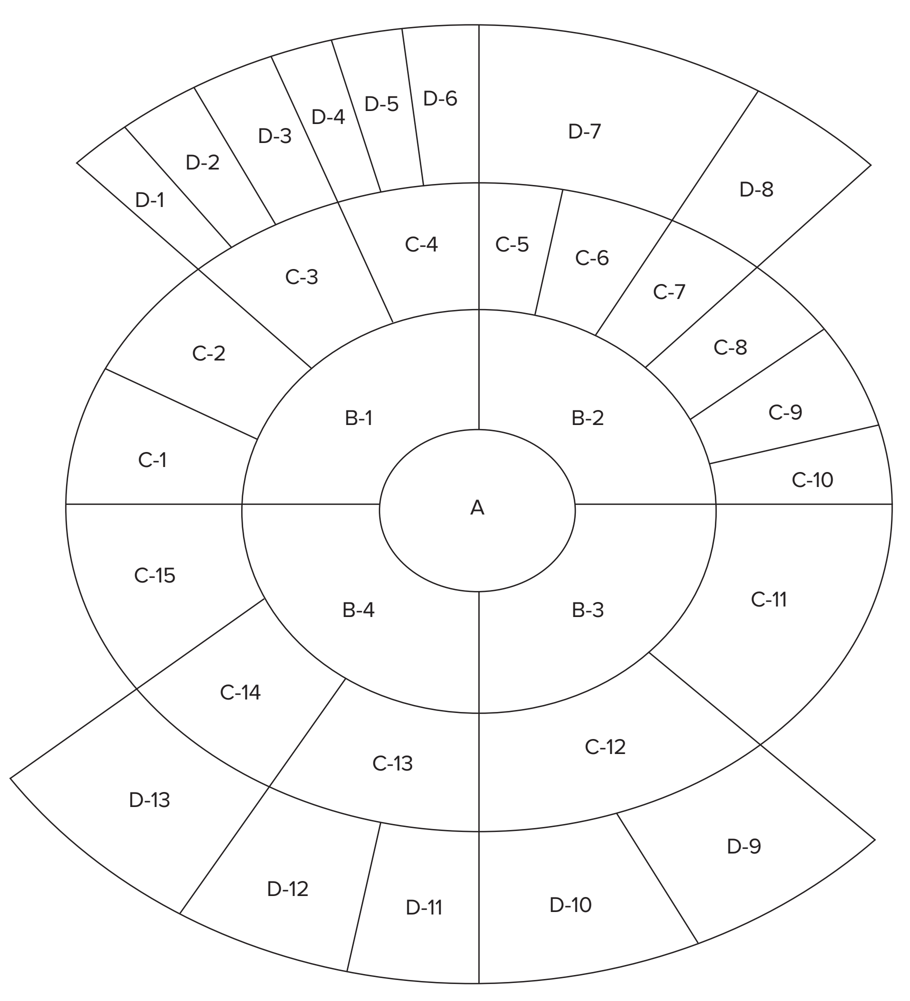
En Saturn hay tres diferentes unidades de negocios alineadas funcionalmente: unidad de motores, sistemas ergonómicos y sistemas vehiculares. Todas las células de trabajo están relacionadas con las unidades de negocios. En la cima se encuentran los módulos de asesoría, constituidos por equipos de apoyo y líderes de diferentes áreas de responsabilidad. Cada unidad de negocios está subordinada al Consejo de Acciones de Fabricación (Manufacturing Action Council-MAC). En ese nivel hay otros dos consejos: el Consejo de Acciones de Desarrollo Técnico (Technical Development Action Council-TDAC) y el Consejo de Acciones para los Clientes (Customer Action Council-CAC). El TDAC trata con la ingeniería y el diseño avanzados, mientras que el CAC trabaja con todos los aspectos del *marketing* de relaciones con los clientes. Los módulos de apoyo cuentan con representantes de los sindicatos, evitando con ello el enorme desgaste que es común en este sector automovilístico.

Por último, en el estrato superior se encuentra el Consejo de Acciones Estratégicas (Strategic Action Council) compuesto por miembros del MAC, el TDAC y el CAC y de otros equipos de especialistas, que actúan de modo descentralizado y flexible. En este nivel se toman todas las decisiones estratégicas.

La figura 6.1 presenta un ejemplo de estructura organizacional circular. La propuesta de cultura organizacional y de marketing de Saturn está en el sitio www.saturn.com/saturn/SaturnIndez.jsp

Organizaciones sin fronteras

El tema de eliminar las barreras entre departamentos y áreas aparece una y otra vez en las publicaciones sobre administración empresarial. Se considera que es una condición im-



• **Figura 6.1** Ejemplo de una estructura organizacional circular.

prescindible para crear una mayor concentración en el mercado y los clientes.

Las fronteras organizacionales se están derribando en cuatro niveles diferentes:[13]

1. *Eliminación de las barreras verticales*: Implica que las pirámides organizacionales se hagan más planas con la eliminación de los niveles jerárquicos.
2. *Eliminación de las barreras horizontales*: Lleva al adelgazamiento de los nichos departamentales y al fortalecimiento de los procesos y los grupos interdepartamentales.
3. *Eliminación de las barreras externas:* Se lleva a cabo por medio de asociaciones y redes con proveedores, clientes y competidores.
4. *Eliminación de las barreras geográficas:* Se realiza mediante la construcción de alianzas estratégicas para explorar nuevos mercados.

Organizaciones virtuales

Las organizaciones virtuales identifican con suma agilidad las oportunidades del mercado y movilizan rápidamente los recursos, combinando competencias, independientemente de las fronteras. Utilizan alianzas temporales y emplean notablemente la tecnología de la información (TI). Sus características típicas son:

1. Uso intensivo de la TI para establecer la red que sustentará los procesos.
2. Búsqueda de la optimización del sistema por medio de la aplicación de las competencias individuales.
3. Confianza basada en el sentimiento de codependencia.
4. Fronteras poco definidas que resultan de sistemas cooperativos entre proveedores, competidores y clientes y que dificultan distinguir dónde termina una organización y comienza otra.
5. Oportunismo que solo permanece mientras dura la oportunidad de mercado.

Principios básicos de la arquitectura organizacional

La arquitectura organizacional debe considerar que las contingencias siguientes son principios básicos:[14]

1. *Factores del entorno*: El macro y microentorno que envuelven la organización, la tecnología que utilizan, los asociados involucrados en la tarea organizacional, la misión de la organización, su visión de futuro y la estrategia organizacional adoptada.
2. *Dimensiones de la organización*: El tamaño, la configuración estructural, la dispersión geográfica de las unidades y los tipos de combinaciones entre las unidades.
3. *Perfil operacional*: La autoridad, los procesos, las tareas, las actividades cotidianas y los controles.
4. *Consecuencias en el comportamiento*: Desempeño, satisfacción, rotación de personal, conflicto, ansiedad y patrones informales de relaciones en el trabajo.

Como la configuración de esas contingencias varía de una organización a otra, la conclusión es que no existe una única y mejor manera para definir el diseño organizacional.[15]

Arquitectura organizacional como variable dependiente de la estrategia

Cuando la organización afronta condiciones estables y relativamente permanentes en su negocio, es decir, cuando el mercado no sufre cambios, los clientes no cambian de necesidades, los proveedores no modifican sus tecnologías y los competidores no transforman sus estrategias, entonces, la organización puede verse a sí misma y hacer suyo el punto de vista administrativo. Así, la estrategia empresarial pasa a privilegiar la eficiencia y a reducir los costos y se puede dar el lujo de mantener inalterada su arquitectura organizacional durante periodos largos. Si el mundo de los negocios es estable y conservador, la estrategia también lo será y, en consecuencia, la arquitectura organizacional se debe adaptar a ella adquiriendo características estables y conservadoras.

Esto ocurrió con el modelo tradicional de la organización burocrática que predominó durante la mayor parte del siglo XX. No obstante, cuando el mundo de los negocios pasa por cambios rápidos e intensos y la estrategia se modifica continuamente, la arquitectura organizacional también debe cambiar para ajustarse a todas esas transformaciones y funcionar como plataforma que garantice la innovación. Por tanto, debe ser ágil, flexible, adaptable, maleable y dinámica. Debe ser un medio adecuado para alcanzar los fines deseados. Si el mundo de los negocios es inestable, cambiante y dinámico, la estrategia también lo será y, en consecuencia, la arquitectura organizacional se debe adaptar a ella, adquiriendo características inestables, cambiantes y dinámicas. La arquitectura organizacional siempre debe ser un medio adecuado para alcanzar los fines deseados. Debe servir para cumplir la estrategia empresarial.

Información privilegiada

Los *microsofties*

No deje que los tranquilos edificios bajos, predios verdes, bosques y el código de vestimenta informal lo engañen. Los *microsofties*, como se autodenominan los empleados de Microsoft, tienen un espíritu que los caracteriza por "no ser presos", el cual es respaldado por la personalidad del propio Bill Gates. Un lema de reclutamiento dice: "Las personas de Microsoft son en parte genios, en parte espíritus individualistas libres y 100% apasionados por la tecnología". Los competidores les llaman "microsiervos", en alusión a su dedicación ilimitada a la organi-

zación. Tal como Gates, que fundó su organización cuando era adolescente, los *microsofties* son jóvenes, casi la tercera parte de ellos tienen menos de 29 años, y la edad media es de 34 años. Su manera de vestir despreocupada, casi del tipo "cualquier cosa vale", también proviene de Gates, quien acostumbraba dormitar después de una noche entera de codificación y se levantaba a la mañana siguiente para ir a trabajar con la misma ropa arrugada. Sin embargo, eso puede ser difícil de percibir a la vista de esos empleados que visten camisetas, muchos de ellos nadando en dinero, pero que comparten un celo competitivo que se debe a la necesidad de sostener un precio por acción negociada en el rango de múltiplos por encima de 35, o dos veces más que el de la lista de las 500 empresas de Standard & Poor's. Los trabajadores poseen 38% de las acciones de la organización y entre su personal hay más millonarios que en cualquier otra organización del mundo.

La arquitectura organizacional es un concepto comprehensivo, que incluye la estructura formal, el diseño de las prácticas laborales, la naturaleza de la organización informal o estilo operacional y los procesos de selección, socialización y desarrollo de las personas.[16] Este concepto va más allá de la estructura convencional y tradicional compuesta por organigramas con cuadros, líneas y flujos de trabajo. Las organizaciones de alto desempeño requieren mucho más que esa colocación simple y anticuada.

En los procesos de transición por los que han ido pasando, se pueden identificar algunas tendencias de arquitectura organizacional:

1. *Presencia de grupos autónomos de trabajo*: Los equipos autoadministrados son los encargados de ejecutar ciclos completos de un proceso de trabajo, de manera autónoma e independiente.
2. *Utilización de sistemas de trabajo de alto desempeño*: Son proyectados para obtener la máxima integración entre los componentes técnicos (sistemas especializados, producción por computadora [*computer integrated manufacturing*], etcétera) y sociales (grupos autónomos de trabajo, células virtuales, estructura en red, etcétera).
3. *Aumento del número de alianzas y empresas en participación*: Asociaciones destinadas a sumar fuerzas y capacidades de otras organizaciones para explorar oportunidades del mercado. Son alianzas estratégicas para juntar las distintas competencias de varias organizaciones.
4. *Surgimientos de* spinouts: Son nuevas entidades organizacionales surgidas como respuesta a iniciativas innovadoras que la organización no está en condición de sustentar internamente. Estas entidades están ligadas a la organización madre o se vuelven totalmente independientes.
5. *Aparición y crecimiento del número de redes*: Conglomerados de organizaciones unidas por valores comunes, personas, tecnologías y estilos operacionales. En ellos no existe una jerarquía, como en el caso de las compañías tenedoras (*holdings*).
6. *Popularización del concepto de organización autoorganizada*: Un sistema capaz de monitorear continuamente el entorno y responder a los cambios con flexibilidad y agilidad, alterando y autoproyectando su arquitectura.
7. *Existencia de fronteras nebulosas*: Con la expansión de alianzas, empresas en participación y redes, las fronteras que definen lo que está adentro y lo que está afuera de la organización se tornan cada vez menos claras. Se vuelven porosas.
8. *Popularización de los grupos de trabajo en la alta gerencia*: Con el aumento de la complejidad, la diversidad y la incertidumbre, las actividades de dirección dejan de ser ejecutadas por individuos y se vuelven responsabilidad de grupos.

De ahora en adelante, utilizaremos el concepto "arquitectura organizacional".



Nuevos arreglos o diseños competitivos

Dos situaciones actuales explican la forma en que las organizaciones están utilizando la creatividad en la arquitectura organizacional para derribar fronteras en busca de nuevos arreglos competitivos.

1. La nueva fábrica de camiones de Volkswagen en Rezende (RJ) es un caso típico. En su línea de producción, los proveedores ejecutan todo el trabajo de armado que tradicionalmente sería responsabilidad interna exclusiva de Volkswagen. Esta concentra sus actividades en la competencia de marketing y en la competencia logística. El sistema es un ejemplo extremo de eliminación de las barreras externas.
2. ¿Qué sucede con las organizaciones cuando en una empresa en participación o en fusión hay culturas encontradas? Ese fue el caso cuando la alemana Daimler se fusionó con la estadounidense Chrysler en 1998. Para sobrevivir a una situación que la colocó cerca de la quiebra, Chrysler se volvió la más ágil y delgada participante de Detroit. En cambio, Daimler tenía una cultura burocrática y pesada. Si la historia fuera una guía, las culturas encontradas serían siempre el mayor desafío de las fusiones empresariales. La Chrysler fue vendida por un precio extremadamente bajo en relación con su valor de mercado. Y la fusión fue un enorme fracaso. En un estudio realizado en 1992 por Coopers & Lybrand de 100 organizaciones con fusiones fracasadas o problemáticas, 85% de los ejecutivos entrevistados dijeron que las diferencias de estilos y prácticas de administración representaban el mayor problema.

Organización por procesos

Los procesos son los medios que permiten alcanzar resultados (fines). Un proceso es todo un conjunto de actividades

que utiliza recursos para transformar insumos (entradas, *inputs*) en productos (salidas, *outputs*). Una organización puede ser descrita por el conjunto de procesos que ejecuta. El enfoque por procesos facilita la integración de las áreas y minimiza las posibles discontinuidades del flujo de trabajo. El enfoque en procesos recibió un gran impulso con la ISO 9000:2000, que enuncia que la administración por procesos pretende crear una dinámica de mejoría continua y permite que las organizaciones obtengan ganancias significativas en términos de desempeño, eficiencia, eficacia y costo.



Historial de la iso 9001:2000

Los cambios en las normas de la serie ISO 9000 tienen como objetivo ayudar a las empresas a mantenerse enfocadas en el cliente, así como en los procesos que sean esenciales para sus operaciones. La serie ISO 9001:2000 incluye ocho principios de administración de calidad, a saber:

Enfoque en el cliente

Una organización depende de sus clientes, y por tanto, debe conocer y comprender sus necesidades presentes y futuras, satisfacer sus exigencias y tratar de superar sus expectativas al máximo.

Liderazgo

Los líderes establecen una unidad de propósitos y marcan la dirección de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno en el cual las personas se dediquen totalmente a alcanzar los objetivos de la organización.

Implicación de las personas

Las personas, de cualquier nivel, son la esencia de una organización y su participación total permite que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización.

Enfoque por procesos

Un resultado deseado se alcanza con más eficiencia cuando los recursos y las actividades asociados a él son administrados en forma de proceso.

Enfoque por sistema de administración

Identificar, entender y administrar procesos interrelacionados como un sistema contribuye a que la organización alcance sus objetivos de forma eficaz y eficiente.

Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de una organización debe ser un objetivo permanente de la propia organización.

Enfoque de datos para la toma de decisiones

Las decisiones eficaces están basadas en análisis de datos e informaciones.

Relaciones de asociación con proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente benéfica refuerza la habilidad de ambos para crear valor.

Hacer un mapa de los procesos es la primera etapa para identificar cuáles son los recursos y las habilidades que se necesitan para asegurar el buen desempeño de la organización. Es la forma de proyectar los medios que usará para fabricar sus productos e implementar servicios de calidad superior. A partir de procesos integrados, con indicadores y metas de mejora establecidos, las organizaciones se apoyarán sólidamente en un modelo de administración que garantizará su éxito en el logro de resultados, tales como la reducción de los costos, de los plazos de entrega y de la repetición de compra, con el consecuente aumento de su productividad y rentabilidad.

Administrar procesos de forma eficaz es definir, racionalizar y optimizar todas las formas de trabajo esenciales para el buen resultado de la compañía. Asimismo, es valorar el trabajo de los equipos, con todos cooperando y enfocados en los resultados. Es la forma como las personas se agrupan para alcanzar los resultados deseados. Por último, es proyectar y medir el desempeño con criterios válidos. El resultado es un factor de motivación y compromiso. Así, cuando la administración de los procesos se presenta de forma integrada, dentro del concepto de procesos clientes/proveedores, se asegura que los objetivos de mejora, como la reducción de los ciclos de producción, los costos, los plazos y el perfeccionamiento de la productividad y la calidad del servicio, pasen a formar parte de lo cotidiano en las organizaciones.

Con lo anterior en mente, muchas organizaciones están aplicando una reingeniería a sus procesos, creando equipos matriciales y transfuncionales para administrar procesos fundamentales. Según Hammer y Champy, los procesos fundamentales de un negocio incluyen:[17]

1. *Realización de nuevos productos*: Implica todas las actividades para la investigación, la creación, el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos de calidad con rapidez y dentro del presupuesto.
2. *Administración de inventarios*: Incluye todas las actividades para el desarrollo y la administración de los niveles de inventarios de materias primas, materiales semiacabados y productos acabados para que los suministros adecuados estén siempre disponibles y los costos por exceso de inventario sean mínimos.
3. *Adquisición y retención de clientes*: Comprende todas las actividades para buscar y retener a los clientes, enfocadas en hacer, mantener y aumentar sus negocios.
4. *Del pedido a la entrega*: Implica todas las actividades para tomar y autorizar pedidos, la expedición puntual de las mercancías y la recepción del pago.

5. *Servicio a clientes*: Incluye todas las actividades para facilitar a los clientes el contacto con las unidades apropiadas de la organización, a fin de recibir servicio y atención, respuestas y resolución de problemas de formas rápida y satisfactoria.

Banco de ideas

Procesos fundamentales de clase mundial

Una de las principales bases de la competitividad de la organización es la administración de los procesos fundamentales. Uno de los desafíos que afrontan al desarrollar nuevas estrategias consiste en concentrarse en los procesos que pudieran desarrollar las ventajas competitivas. Para que una organización sea auténticamente de clase mundial se debe concentrar en un rango de tres a cinco procesos fundamentales. Por ejemplo:

- Unilever optó por una estrategia para estrechar el enfoque en alimentos esenciales y marcas de detergentes. Para ello tuvo que deshacerse de otras operaciones no alineadas, como el negocio de pesca en Europa o de marcas como John West.
- Desde 1996, Procter & Gamble (P&G) está retirando varias submarcas de jabón en polvo y variaciones de empaques en una campaña llamada "La gran simplificación de los jabones".
- Imperial Chemical Industries (ICI) sigue programando la desactivación de actividades que no son centrales, como el negocio de los pigmentos. Desde 1997, la mayoría de sus operaciones industriales químicas fue vendida a la estadounidense DuPont; al mismo tiempo, compró el negocio de especialidades químicas de Unilever. Esto marcó el cambio y la migración de los negocios esenciales de ICI de las mercancías de sustancias químicas al negocio de especialidades químicas con margen elevado, como la manufacturación de recubrimientos para los chips de computadora.

Todo eso muestra que detrás de las estrategias existe siempre un "juego de las sillas".

De hecho, el concepto de organización por procesos no es algo nuevo, pues su difusión es un fenómeno de los años 1990, y fue impulsada por la reingeniería. Frank Ostroff y Douglas Smith, dos consultores de la McKinsey & Company, desarrollaron uno de los primeros trabajos con este concepto; ellos acuñaron el término "organización horizontal".[18] Los objetivos de la organización horizontal son:

- Enfocar a la organización en sus clientes.
- Lograr patrones de calidad total.
- Descentralizar el poder y crear un ambiente adecuado para el aprendizaje y la mejoría continua.

Para alcanzar tales objetivos, las empresas deben organizarse en torno a sus procesos y equipos, y ya no alrededor de sus funciones y de los individuos. Es necesario respetar algunos principios para realizar la transición de organización vertical a horizontal, basada en procesos tales como:

1. Las organizaciones deben descubrir cuáles son los procesos básicos (entre tres a cinco procesos) que definen sus ventajas competitivas, y cuáles son los clientes que definen sus unidades de negocios.
2. El proceso de trabajo es organizado en torno a los equipos.
3. Los objetivos de desempeño se determinan para cada proceso básico. Estos objetivos deben estar ligados directamente con la satisfacción de los clientes. Los individuos tienen que ser evaluados con respecto a su desempeño individual y de equipo en forma simultánea.
4. La reducción de la jerarquía al mínimo posible. Las responsabilidades del equipo deben combinar actividades administrativas y no administrativas, y la toma de decisiones debe ocurrir en el nivel mínimo necesario para atender las necesidades de los clientes.
5. La necesidad de que la gran mayoría de los miembros de los equipos desarrollen capacidades múltiples. Se mantienen algunas actividades funcionales para garantizar la *expertise* en unas pocas funciones. Se fomentan la multifuncionalidad y la polivalencia.
6. La información y la capacitación deben ser provistas *just-in-time to perform.* Mientras que las organizaciones verticales utilizan la información para controlar, las horizontales la usan para apoyar la actuación de la línea del frente.
7. El contacto con proveedores y clientes debe ser fomentado. Se trata de una de las mejores oportunidades para el aprendizaje.
8. Los esfuerzos de la implementación por proceso de la organización, principalmente según el abordaje de reingeniería, deben tomar en cuenta la cuestión del aprendizaje organizacional pasado en la forma del conocimiento (tácito) que poseen los empleados, y también en el aprendizaje organizacional futuro, que corresponde a la necesidad de la organización de adaptarse y aprender continuamente.

Banco de ideas

Principios funamentales de la organización horizontal[19]

Ostroff plantea los 12 principios para crear una organización horizontal:

1. Organice en torno a los procesos básicos funcionales cruzados.
2. Designe propietarios de los procesos.
3. Defina los equipos, y no a los individuos, como las piedras de toque del diseño de la organización y del desempeño.
4. Intégrese con clientes y proveedores.

5. Disminuya la jerarquía mediante la eliminación de trabajos que no agregan valor y otorgue autoridad a los equipos para tomar decisiones.

Los siguientes 7 principios se relacionan con la institucionalización del cambio:

1. Construya una cultura corporativa de apertura, cooperación y colaboración enfocada en la mejoría continua del desempeño, *empowerment (empoderamiento)* , responsabilidad y bienestar.
2. Dé poder a las personas, brindándoles las herramientas, habilidades, motivación y autoridad que necesitan.
3. Utilice las Tecnologías de la información TI para ayudar a las personas a alcanzar sus objetivos de desempeño y cumplir con la propuesta de valor al cliente.
4. Mida el alcance de los objetivos de desempeño al final de los procesos, así como la satisfacción del cliente y de los empleados, y la contribución financiera.
5. Rediseñe los departamentos funcionales o áreas de trabajo como socios en el desempeño de los procesos, con grupos de procesos fundamentales.
6. Enfatice las capacidades múltiples y capacite a las personas para tratar los asuntos, y trabaje productivamente en áreas funcionales cruzadas.
7. Promueva la habilidad de pensar creativamente en habilidades múltiples y de responder con flexibilidad a los desafíos que surgen en el trabajo de los equipos.

Según, Ostroff, todos los procesos fundamentales deben conducir a un objetivo final: crear y entregar valor al cliente. Para este autor, cada organización horizontal es diferente a las demás porque está diseñada para entregar una propuesta de valor distinta. Además, cada proceso fundamental es único, debido a que entrega una propuesta de valor específica para la organización. Esta será competitiva en la medida en que pueda innovar, en el sentido de estar por delante de la competencia y no solo cuando reaccione a ella. Siempre en la vanguardia, nunca en la retaguardia. Por tanto, es necesario construir líneas de comunicación sólidas con todos los *stakeholders* para que cada uno de ellos esté atento a los objetivos, progreso general y éxitos tangibles de la organización.

Las organizaciones que tienen un desempeño superior están comprendiendo que es necesario administrar los procesos fundamentales de los negocios, como el desarrollo de nuevos productos, la atención y la retención de clientes o la implementación de programas de logística integrada. Todas utilizan la reingeniería de los flujos de trabajo y desarrollan equipos matriciales responsables de los procesos. Un estudio de McKinsey dice que las organizaciones de alto desempeño están haciendo énfasis en un conjunto diferenciado de recursos, capacidades, habilidades, arquitectura organizacional y procesos para mejorar su competitividad. Las conclusiones de la investigación llevaron a crear una herramienta de administración, el llamado Modelo 7S de McKinsey que hemos mencionado en el segundo capítulo (véase la figura 6.2)



• **Figura 6.2**



El modelo 7S de mckinsey

Según Pascale y Athos,[20] cuando la organización tiene un enfoque muy limitado, miope y definido puede caer en el estancamiento. Para ambos, el análisis de las contradicciones y las tensiones resultantes de ellas permite hacerla más flexible y adaptable. Crearon una estructura con siete factores (7s) como modelo para la búsqueda de un equilibrio dinámico, constructivo y sostenible. McKinsey transformó esa estructura 7s en una herramienta administrativa, según lo ilustra el cuadro 6.4.

Competencias esenciales de la organización

En la década de 1980, los directivos eran evaluados en razón de su excelencia para reestructurar, corregir y eliminar niveles jerárquicos en las organizaciones. Fue el momento de adelgazar, flexibilizar y delegar. A partir de la década de 1990, los directivos fueron evaluados en razón de su habilidad para identificar, cultivar y explorar las competencias organizacionales esenciales. Esto porque, en el pasado, la organización diversificada podía fijar sus unidades de negocios en mercados específicos de productos para que se convirtieran en líderes. No obstante, como las fronteras del mercado están cambiando cada vez más rápido, las metas se vuelven engañosas y movibles, y su captura es casi siempre temporal. Por tanto, pocas fueron las organizaciones capaces de inventar nuevos mercados, ya fuera por medio de mercados

Cuadro 6.4 *Los siete factores del modelo de McKinsey*[21]

Estrategia (*strategy*)	Constituye la visión y el sentido integrados de la organización, así como la manera en que se define, articula, comunica e implementa la visión de futuro y la dirección.
Estructura (*structure*)	La forma en que las personas y las tareas son organizadas. Las políticas y los procedimientos que rigen cómo actúa la organización sobre sí misma y dentro de su entorno. El organigrama y la estructura social están incluidos aquí.
Estilo (*style*)	La forma en que actúan los gerentes. El estilo se refiere a la manera común de pensar y de comportarse de los empleados; normas no escritas de comportamiento y del pensamiento que incluyen el estilo de administración, de liderazgo y la cultura organizacional.
Sistemas (*systems*)	Todos los procesos y flujos de información que ligan a la organización. Los sistemas de toma de decisiones dentro de la organización pueden variar, de la intuición de la gerencia a los sistemas computarizados estructurados a los sistemas especialistas complejos y la inteligencia artificial.
Equipos (*staff*)	La manera en que los gerentes, actuales y futuros, se desarrollan. *Staff* significa que la organización emplea a personas capaces, las entrena bien y les atribuye los trabajos correctos. La selección, el entrenamiento, la recompensa y el reconocimiento, la retención, la motivación y la atribución para el trabajo apropiado son todos temas fundamentales.
Habilidades (*skills*)	Son los atributos o potencialidades dominantes que existen en la organización. Las habilidades se refieren al hecho de que los empleados tienen las habilidades requeridas para llevar a cabo la estrategia de la organización o son entrenados para desarrollarse, asegurando así que sabrán realizar sus trabajos y permanecerán siempre actualizados en las técnicas más avanzadas.
Valores compartidos (*shared values*)	Constituye la visión de largo plazo y todo el conjunto de valores y principios que dan forma al destino de la organización. La presencia de ese factor significa que los empleados comparten los mismos valores y principios. Los valores son cosas por las que usted lucharía aun cuando no fuesen lucrativas. Los valores actúan como conciencia de una organización y proporcionan orientación en épocas de crisis. Identificar valores es la primera etapa esencial en la definición del papel de la organización en la comunidad mayor en la que actúa.

emergentes o de un cambio drástico de los patrones para elegir a los clientes en mercados establecidos.



Apunte competitivo

Los nuevos factores de producción: la competencia y el aprendizaje

En el pasado, los factores tradicionales de producción –materia prima, capital y trabajo como mano de obra– representaban las fuentes de ventaja competitiva. Hoy, ya no es así. Según el economista Lester Thurlow: "las materias primas pueden ser adquiridas y transferidas al lugar donde se necesiten. El capital financiero es una mercancía que se puede obtener en Nueva York, Tokio o Londres. Simplemente no existen piezas únicas de equipamiento que no puedan ser obtenidas o cuyo precio impida que el competidor las adquiera".[22] La consecuencia de esas condiciones es un exceso de capacidad, que es la regla en muchos sectores, lo cual dificulta la creación de ventajas competitivas a partir de esos recursos.[23] Lo único que no se puede comprar o alquilar en el mercado es la competencia. Las empresas deben desarrollar la habilidad para cambiar rápidamente. Esto requiere la creación de un ambiente propicio que impulse la experimentación y el aprendizaje.[24]

Una lectura atenta del capítulo hasta este punto del libro muestra que no basta que la organización desarrolle una intención estratégica de atención a las demandas de sus distintos *stakeholders*. El éxito en esa intención está condicionado a las habilidades y capacidades que la empresa posee o poseerá para concretarla adecuadamente.

Concepto de competencias esenciales

La competencia o capacidad se refiere al conjunto de habilidades y tecnologías asociado a los recursos y los procesos organizacionales, y se aplica de manera integrada y convergente a la actividad organizacional. Así, la competencia para que una organización tenga un ciclo rápido de producción se basa en un conjunto de habilidades integradas, entre ellas la capacidad para maximizar los procesos comunes de una línea de producción, la flexibilidad para hacer modificaciones en la planeación y la ejecución de la producción, la implementación de sistemas sofisticados de información, la administración apropiada de los inventarios y el desarrollo del compromiso por parte de los proveedores. La competencia esencial nunca se basará en un solo individuo o en un mismo equipo.

Cuando una competencia afecta directamente la satisfacción de las demandas de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*), se dice que es una competencia esencial o central (*core competence*).[25] Las competencias esenciales son recursos intangibles que presentan tres condiciones:

1. En relación con los competidores: son difíciles imitar o copiar.
2. En relación con los mercados y los clientes: son los recursos esenciales para que la empresa pueda ofrecer productos/servicios diferenciados.
3. En relación con el proceso de cambio y evolución de la propia empresa: es el factor fundamental de una mayor flexibilidad que permite explorar mercados nuevos y diferentes.

Hablar de competencias esenciales pasa obligadamente por los conceptos elaborados por Hamel y Prahalad.[26] Según estos autores, el impacto de una competencia esencial se manifiesta en tres aspectos competitivos de la organización:

1. *Valor percibido*: Las competencias esenciales son las que permiten ofrecer beneficios fundamentales a los clientes. Estos, muchas veces, no son percibidos como tales porque el cliente ha dirigido su atención a beneficios adicionales, como un descuento o la belleza de la publicidad. La organización debe reflexionar en torno a cuáles son los elementos fundamentales del valor del producto o servicio por los que el comprador realmente está pagando, cuánto está dispuesto a pagar de más para tener acceso a esos beneficios y cuál es la jerarquía de valor del cliente en cuanto a los beneficios ofrecidos.
2. *Diferenciación de los competidores*: La competencia singular de los competidores se considera una competencia esencial; por ejemplo, la marca, la tradición, la curva de aprendizaje, los accesos únicos o la administración más allá de los parámetros del sector.
3. *Capacidad de expansión*: Las competencias que abren las puertas de la organización a nuevos segmentos también se consideran competencias esenciales. Esas competencias que abren a nuevas oportunidades para la organización tienen una gran fuerza competitiva, pues hacen viable el ofrecimiento de nuevos productos y servicios generados a partir de ellas.

Las organizaciones casi siempre parten de una cartera de negocios y no de una cartera de competencias. Esto provoca que a corto plazo la competitividad de la organización se derive de sus atributos de precio y del desempeño de los productos. Es frecuente que los competidores imiten y converjan rápidamente hacia patrones similares del costo del producto y de la calidad, que son las barreras mínimas para la competencia continua, al tiempo que ha disminuido su papel como fuentes de ventaja competitiva diferenciada. En estos términos, esa competitividad es pasajera y fugaz.

Banco de ideas

Competencias asociadas

Los administradores deben reflexionar en las competencias asociadas a los productos y servicios que ofrecen en el presente, y pensar en cómo se podrían aplicar a diferentes categorías de productos y servicios. Por ejemplo, Nike, el fabricante de calzado y ropa deportiva, creó un modelo de negocios basado en la subcontratación de las operaciones de producción, pues Nike no compite en ese rubro, sino en la aplicación de sus competencias esenciales en el terreno del diseño, la logística y el marketing. En otras palabras, en estos están las competencias esenciales de Nike y no en la producción.

En 3M, las competencias asociadas a la cinta adhesiva llevaron a la organización hacia mercados diversificados, como el post-it, las cintas magnéticas, las películas fotográficas, las cintas sensibles a la presión y los recubrimientos de abrasivos.

Las competencias asociadas de Black & Decker en la fabricación de pequeños motores eléctricos permiten su uso en muchas herramientas y aparatos.

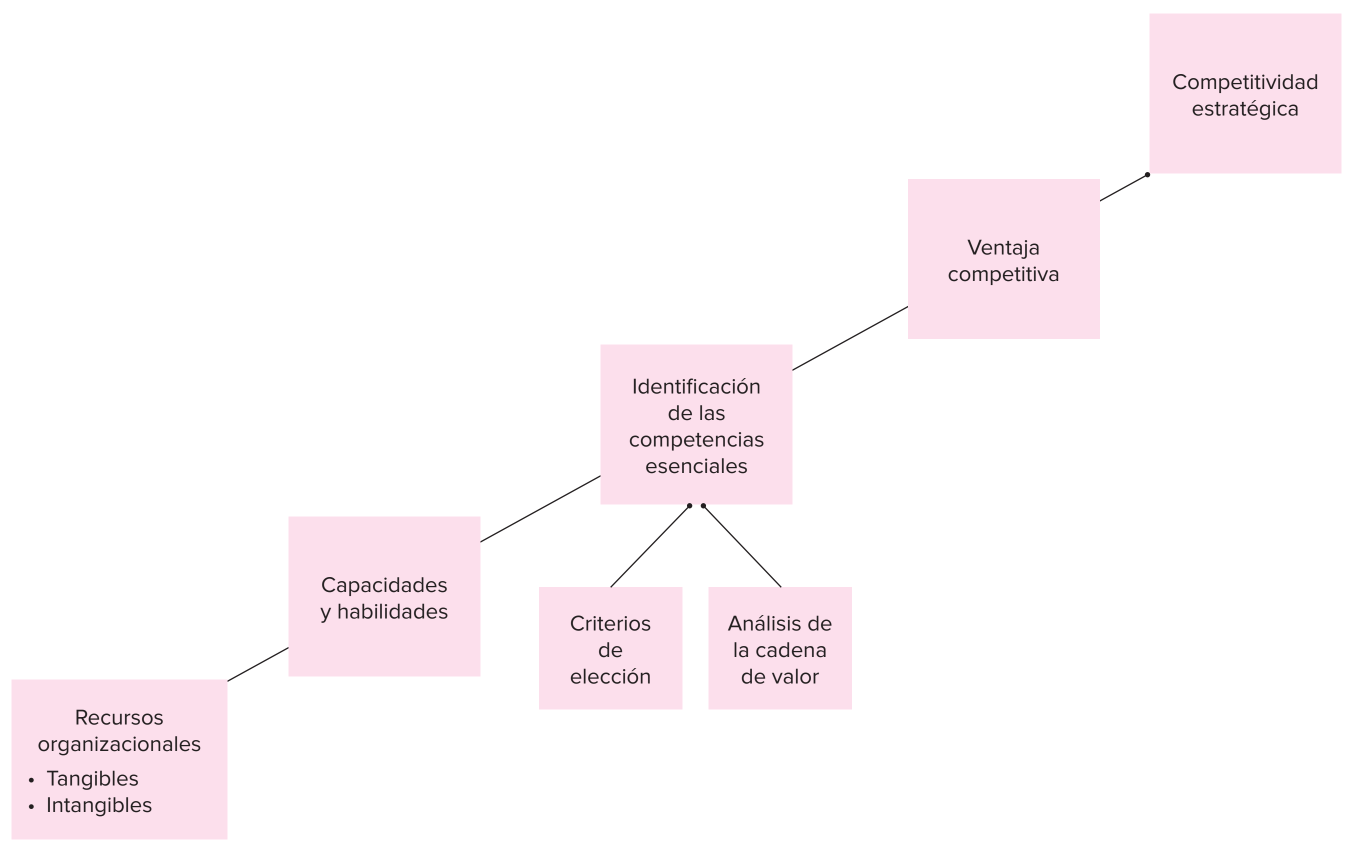
Identificación de las competencias esenciales

Prahalad y Hamel[27] proponen tres pruebas para identificar las competencias esenciales en una organización:

1. Una competencia esencial proporciona acceso potencial a una amplia variedad de mercados. La competencia en sistemas de monitores de video permitió a Casio participar en negocios tan diversos como las calculadoras, los televisores miniatura, los monitores para *laptop* y los tableros de automóviles.
2. Una competencia esencial debe representar una aportación significativa a los beneficios que perciben los clientes del producto final. La competencia de Honda en el terreno de los motores presenta estas condiciones.
3. Una competencia esencial debe ser difícil de imitar para los competidores. Será complicada si se trata de armonizar, con un alto grado de complejidad, las tecnologías individuales y las habilidades para la producción. El rival debe tardar tiempo en poder entender e imitar una competencia esencial.

Una buena práctica para identificar las competencias esenciales consiste en hacer una lista de los recursos, las habilidades y los procesos existentes y en trabajar como si fuesen bloques de construcción, como muestra la figura 6.3.

Esas competencias no pueden ser alquiladas por tercerización o relaciones con los proveedores. Inadvertidamente, muchas organizaciones, dejan ir sus competencias esenciales cuando optan por transferir actividades a los proveedores externos a efecto de reducir las inversiones internas. La subcontratación puede conducir a un atajo para un producto más competitivo, pero contribuye poco a promover las competencias que se encuentran en las personas y que son necesarias para sustentar el liderazgo en el mercado. Es el caso de Chrysler que subcontrató mucho de su trabajo y cada vez se volvió más dependiente de Mitsubishi y Hyundai, al



• **Figura 6.3** La competencia esencial como capacidad estratégica

contrario de Honda, que se concentró en las tecnologías relacionadas con los motores.

Las competencias esenciales de una organización se formulan con base en cuatro criterios de elección:[28]

1. *Recursos y habilidades valiosas*: Ayudan a la empresa a neutralizar o explorar las oportunidades y las amenazas del entorno. Generan valor para la empresa, pues exploran oportunidades o neutralizan amenazas externas, y permiten que la empresa formule e implemente estrategias capaces de generar valor para el cliente. Sony utiliza sus capacidades valiosas para proyectar, fabricar y comercializar su tecnología electrónica miniaturizada a fin de explorar una variada gama de oportunidades de mercado para los aparatos de música y las cámaras de video de fácil manejo.
2. *Recursos y habilidades raras*: *Los* poseen pocos o ninguno de los competidores actuales o en potencia. Si una capacidad fuera común a muchas empresas, es poco probable que puedan constituir una fuente de ventaja competitiva para cualquiera de ellos. La ventaja competitiva se presenta cuando la organización desarrolla y explora capacidades diferentes de las que existen en la competencia. El modelo comercial que utiliza Dell para vender directamente a sus clientes le permite una mayor eficiencia que la de sus competidores.
3. *Recursos y habilidades difíciles de imitar*: Son las que otras organizaciones no pueden desarrollar con facilidad o rapidez, por tres motivos aislados o por una combinación de los mismos:
   a. *Condiciones históricas únicas*, como el caso de la cultura organizacional. La cultura de McKinsey es una fuente de ventaja competitiva que mantiene una fuerte cohesión entre los empleados que creen en ella y conduce a una insatisfacción positiva y constante que los lleva a crear nuevas formas de desempeño, a fin de generar niveles superiores de valor para los clientes.
   b. *Imitación cara y dispendiosa,* como es el caso de competidores que no consiguen entender con claridad la forma en que la organización utiliza sus competencias como base para su ventaja competitiva.
   c. *Complejidad social*, la que implica la conjunción de varias habilidades socialmente complejas, como las relaciones interpersonales, la confianza y la amistad entre empleados y ejecutivos y la reputación de la empresa frente a sus proveedores y clientes. Es el caso de GE, Sony, Wal-Mart, Walt Disney y Hewlett-Packard, que utilizan competencias socialmente complejas como base para la visión de su papel en la sociedad, responsabilidades con los *stakeholders* y sus compromisos con los empleados.

4. *Recursos y habilidades insustituibles*: No poseen equivalentes estratégicos ni pueden ser sustituidos. Cuanto mayor sea la dificultad para sustituirlos, tanto mayor será su valor estratégico. Cuanto menor sea su visibilidad, tanto más difícil será encontrar sustitutos y tanto mayor será el desafío para los competidores que traten de imitarlos. El conocimiento corporativo y las relaciones de trabajo basadas en la confianza recíproca son capacidades difíciles de identificar y de imitar.



Apunte competitivo

Disney y sus competencias sociales emergentes

Las empresas crean valor y perciben que otros participantes en su sistema de negocios lo capturan de manera integral para sí. Ese era el problema de Disney cuando Michael Eisner asumió la dirección de la empresa en la década de 1990. Para enfrentarlo, Disney debe dejar de ser predominantemente una creadora de contenido y comenzar a desempeñar también el papel de administradora de canales de distribución.

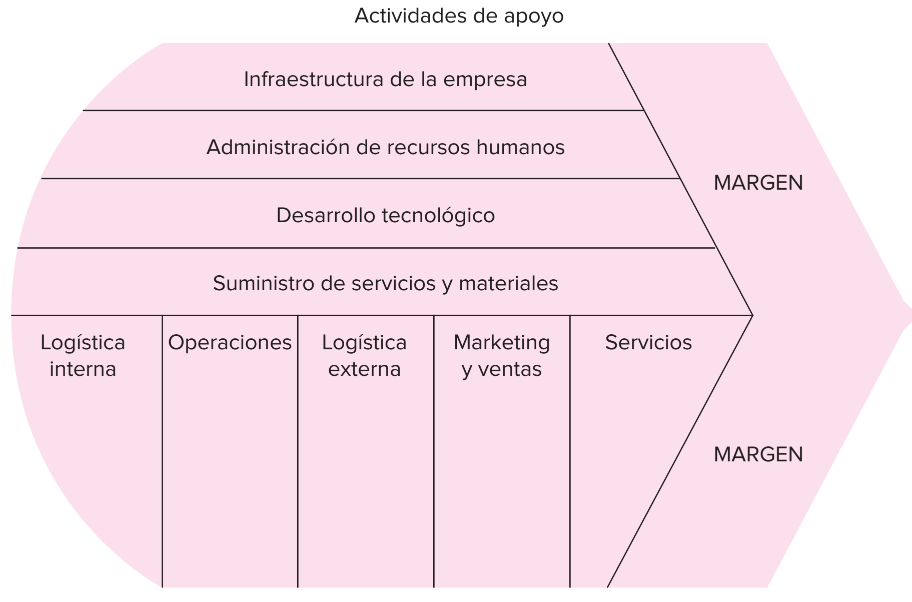
Alrededor de la década de 1980, Disney era creadora de contenido, como la propiedad intelectual de los personajes, y parte de su operación consistía en licenciar esa propiedad a fabricantes o minoristas. Con esa actividad, Disney recibía de los fabricantes un pequeño pago por la licencia y no tenía participación alguna en las ganancias generadas a lo largo de la cadena de suministro. Al constatar que otros actores de la cadena se quedaban con la mayor parte del valor creado por Disney, Eisner inició una transición que llevó a la empresa a desarrollar otras competencias importantes, con el objeto de participar de manera directa en la actividad minorista. Esto permitió a Disney no solo captar una fracción mayor de las ganancias, sino también establecer una posición de negociación mucho más fuerte con los otros participantes de la cadena, fabricantes y detallistas.

Esa transformación contribuyó a crear un sistema totalmente integrado que hizo posible maximizar el valor y la rentabilidad de cada artículo del contenido que ella crease. La película *El rey león*, uno de los mayores éxitos de todos los tiempos, generó 400 millones de dólares por concepto de venta de entradas. Pero los ingresos totales del sistema provenientes de las actividades paralelas produjeron a la empresa cerca de 2 000 millones de dólares. Todo es cuestión de reflexionar sobre cuál es realmente el negocio de la empresa.

Cadenas de valor y sistemas de valor

El valor está representado por las características y atributos de desempeño que las organizaciones proporcionan bajo la forma de productos o servicios por los cuales el cliente está dispuesto a pagar.[29] Muchos conceptos nuevos surgen para intentar describir las nuevas estructuras y procesos con los cuales las organizaciones buscan prepararse estratégicamente. Uno de esos conceptos es la cadena de valor. Una cadena de valor es el conjunto de actividades centrales de la organización y tiene también actividades de apoyo que son aquellas que no son centrales, pero sirven para que las actividades centrales puedan ser realizadas

El concepto *cadena de valor* ofrece una nueva perspectiva para comprender el desempeño de las organizaciones. Toda empresa recorre un ciclo de actividades para proyectar,



• **Figura 6.4** La cadena básica de valor.[30]

producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos o servicios, y lo explica de forma genérica por medio de nueve actividades que tienen relevancia estratégica y que crean valor, divididas en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

Las actividades primarias presentan la siguiente secuencia (véase la figura 6.4):

1. Introducir materiales en la organización (logística de entrada).
2. Convertirlas en productos finales (operaciones).
3. Sacar los productos finales (logística de salida).
4. Comercializarlos (marketing y ventas).
5. Brindar asistencia técnica (servicios).

Las cuatro actividades de apoyo incluyen suministros, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la organización. Esta última abarca los costos de administración general, la planeación, finanzas, contabilidad, apoyo jurídico y asuntos gubernamentales que son ubicados en todas las actividades primarias y de apoyo.

La idea es estudiar esas nueve actividades que crean valor para reconocer los eslabones más valiosos de la cadena, para agregar la mayor cantidad posible de valor de la manera menos dispendiosa posible y –lo más importante– capturar ese valor. Los eslabones más valiosos de la cadena tienden a pertenecer a las actividades que detentan el conocimiento.

La organización debe examinar sus costos y su desempeño en cada actividad de la cadena de valor y compararlos con los costos de desempeño de sus competidores como puntos de referencia (*benchmarks*), pues tendrá una ventaja competitiva en la medida que consiga desempeñar ciertas actividades mejor o a menor precio que sus competidores (véase el cuadro 6.5).

Paseo virtual

Logística digital de Federal Express (FeDex)[32]

Desde su fundación, hace más de 30 años, la ventaja competitiva de Federal Express, la famosa FedEx –pionera en el sistema de entrega rápida y confiable–, se fundamenta en una obsesión: una entrega rápida y confiable; estas son las competencias esenciales que permiten a la empresa agregar valor para sus clientes. La compañía construyó nuevas redes, partiendo de la intención estratégica de "convertirse en el proveedor más importante de soluciones de punta a punta de la cadena de suministro", que las organizaciones-cliente podrían usar para dejar atrás la ineficacia de sus antiguas transacciones por vía telefónica y fax, y sustituirla con los sistemas de tecnología inalámbrica (*wireless*) con Digital Assisted Dispatch System (DADS), disponibles ahora gracias a los teléfonos celulares. Esto ha exigido que FedEx reconfigure continuamente su logística interna (actividad primaria) y su administración de recursos humanos (actividad de apoyo), para poner a disposición la entrega de un día para otro y también para agregar valor.

Cuadro 6.5 La cadena básica de valor[31]

Infraestructura de la empresa: Actividades de apoyo necesarias para toda la cadena de valor, como la dirección general de la organización, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo legal y las relaciones con el gobierno. Por medio de la infraestructura, la organización trata de identificar de forma eficaz y consistente las oportunidades y las amenazas externas, los recursos y las capacidades, así como brindar apoyo a las competencias esenciales.				
Administración de recursos humanos: Actividades relacionadas con el reclutamiento, la selección, la admisión, el entrenamiento, el desarrollo y la remuneración del personal.				
Desarrollo tecnológico: Actividades que se llevan a cabo con el objetivo de mejorar el producto y los procesos utilizados para su fabricación. Asume diversas formas, como equipamiento del proceso, investigación básica, diseño del producto y procedimientos de servicios.				
Suministro de servicios y materiales: Actividades realizadas con miras a comprar los insumos necesarios para fabricar los productos, así como los activos fijos: maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamientos y materiales de oficina y edificios.				
Logística interna: Actividades vinculadas con el manejo de materias primas y el almacenaje, y control de inventarios, utilizadas para recibir y distribuir los insumos de un producto.	**Operaciones:** Actividades indispensables para tomar los insumos suministrados por la logística interna y transformarlos en un producto final, por ejemplo, la fabricación, el embalaje, el montaje y el mantenimiento del equipamiento.	**Logística externa:** Actividades de recolección, el almacenamiento y la distribución física del producto final al cliente, como el almacenaje de productos terminados, el manejo de materiales y el procesamiento de pedidos.	**Marketing y ventas:** Actividades completas para proporcionar los medios que induzcan a los clientes a comprar los productos y que les permitan adquirirlos, como las campañas de publicidad y promoción, la elección de canales de distribución adecuados, la selección, el desarrollo y el apoyo de la fuerza de ventas.	**Servicios:** Actividades destinadas a realzar o mantener el valor de un producto, como la instalación, la reparación, el entrenamiento y la asistencia. Cada actividad debe ser estudiada en relación con las capacidades de la competencia y evaluada como superior, equivalente o inferior.

El éxito de la organización no solo depende de lo bien que desempeñe su trabajo cada unidad o departamento, sino también de lo bien coordinadas e integradas que estén las diversas actividades departamentales. Las unidades aisladas actúan para maximizar sus propios intereses, en vez de los intereses de la organización y de los clientes. Un departamento de crédito tal vez tarde en comprobar la situación crediticia de un posible cliente para no asumir deudas morosas. El cliente espera y el vendedor se frustra. Un departamento de tráfico quizá decida enviar las mercancías por ferrocarril para economizar dinero y, una vez más, el cliente espera. Así, los departamentos construyen paredes o fronteras que retrasan o impiden la entrega de servicios de calidad al cliente.

Sistema de valor

El concepto de cadena de valor se puede concebir de forma más amplia como un sistema de valor que incluye a los proveedores de la organización, los proveedores de los proveedores, los diversos eslabones de la cadena de distribución, los asociados, los subcontratados, etcétera, de modo que abarque toda la cadena de suministros del sector (*supply chain*). Las cadenas de valor de varias organizaciones se combinan para formar el sistema de valor, o una corriente mayor de actividades. El sistema de valor nace de la orquestación de las distintas actividades que lo componen. Así, los sistemas de valor aplican el concepto de la logística integrada, o un concepto amplio que incluye los procesos de planeación, implementación y control de todo el flujo de materiales, desde los proveedores hasta el cliente, y de informaciones que fluyen en sentido inverso. Esos procesos se refieren a la administración de la cadena de suministro (*supply chain management*) que se caracteriza por las prácticas de abastecimiento mundial (*global sourcing*), las asociaciones con proveedores justo a tiempo (*just in time*), la sincronización de la producción, la reducción de inventarios en toda la cadena y la metodología para una respuesta eficiente al consumidor, lo cual muchas veces implicará una revisión total del sistema de distribución.

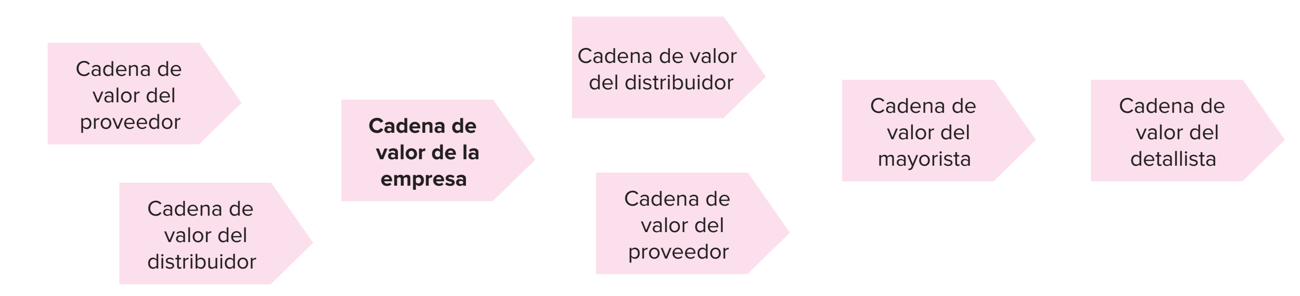
La respuesta eficiente al consumidor (Efficient Consumer Response, EFC) en esencia pretende derribar las barreras entre los asociados comerciales, las cuales suelen generar ineficiencias que repercuten en los costos y los tiempos de respuesta. Implica la creación de un consorcio de organizaciones industriales y comerciales que buscan optimizar el sistema por medio del análisis del sistema de valor y de las cadenas de valor de cada miembro del sistema.

Por tanto, no basta con que una organización optimice su cadena de valor, sino que también debe estar insertada en un sistema de valor más amplio que sea eficiente y eficaz. La simple suma de las actividades individuales quizá no sea suficiente para garantizar el éxito de un sistema de valor. Es necesario que en el sistema haya cooperación y coordinación para obtener efecto sinérgico. Las cadenas de valor de varias organizaciones pueden combinarse para formar el sistema de valor: una corriente mayor de actividades. Toda la cadena de valor debe estar inserta en un sistema de valor más amplio que sea eficiente y eficaz (véase la figura 6.5).

Cadena virtual de valor

Rayport y Sviokla[33] desarrollaron una ramificación del concepto de cadena de valor, la llamada *cadena virtual de valor*. La idea básica es que, de modo paralelo al flujo físico de la generación de valor (dado por la cadena de valor), corre un flujo paralelo y virtual. El primero ocurre en los mercados (*marketplace*), y el segundo ocurre en el espacio del mercado (*marketspace*). La adopción del concepto de cadena virtual de valor puede ocurrir en tres niveles: visibilidad, sustitución y nuevos negocios:

1. *Visibilidad*: En este nivel se construye una línea de informaciones que une todo el sistema de valor. Esta línea puede involucrar sistemas en línea, *software* integrado o simples encuentros entre gerentes. El resultado es una mayor visión del conjunto y la posibilidad, derivada de esa visión, de relacionar recursos y dirigir esfuerzos con mayor eficiencia y eficacia.
2. *Sustitución*: En este nivel algunas actividades de la cadena física son sustituidas por actividades virtuales con el apoyo de la TI. Un ejemplo de sustitución es la implantación de sistemas CAD/CAM procesados por redes de computadoras.
3. *Nuevos negocios*: En este nivel la organización desarrolla nuevas oportunidades de negocios (nuevos mercados, nuevos nichos, nuevos servicios, etcétera). La utili-



• **Figura 6.5** Sistema de valor.

zación comercial de Internet ha permitido diversos desarrollos de este tipo.

Las implicaciones de la adopción de la perspectiva de la cadena de valor y del sistema de valor para la administración de la organización están claras: es imperativo adoptar modelos de administración que propicien visiones del todo, y no tan solo de cada parte, y que constituyan herramientas útiles para perseguir la competitividad en el contexto dinámico y cambiante que rodea la organización.

Paseo virtual

Muchos sitios y revistas digitalizadas son referencias importantes para el conocimiento en la elaboración del diagnóstico estratégico interno:

Fortune
http://cgi.pathfinder.com/fortune
Strategic Management Society
www.smsweb.org
Strategos Consulting Group
www.strategosnet.com
Cadernos de Pesquisa em Administração
www.usap.br
Revista de Administração de Empresas
www.fgv.br/editora/publicacao
Strategy & Business
www.strategy-business.com
Taking Charge
www.heidrick.com;hs_pubactmid.html
McKinsey Quarterly Review
http://mckinseyquarterly.com
Harvard Business Review
www.hbsp.harvard.edu
Korn Ferry
www.kornferry.com/focus/focus.asp
Leader to Leader
www.pfdf.org
European Business Review
www.emeralinsight.com/ebr.htm
British Journal of Management
www.bam.ac.uk/journal.htm

Conclusión

El diagnóstico estratégico interno permite el autoconocimiento y la localización de las principales áreas de potencialidad o fortaleza y las fuentes o bases de ventajas competitivas, así como de las limitaciones y las restricciones de la organización frente a lo que pretende hacer en términos de planeación estratégica. En realidad, hacer una autoevaluación precisa y profunda no siempre es fácil. Es necesario salir de la caja, de lo mismo siempre y de la rutina para poder verse a sí misma como un todo en conjunto y en todas sus dimensiones. Esto es responsabilidad de la alta dirección y tarea de todos. Además de la visión periférica y panorámica para ver y sentir el entorno distante, los directores también deben tener una sensibilidad y un enfoque introspectivo que proporcione una idea profunda de lo que es la organización y lo que puede ser en el futuro. Un descubrimiento intuitivo de ese tipo puede reinventar a una organización. Ese es el objetivo de la lucha del estratega.

Notas

1. GHOSHAL, S. y BAFTLETT, C.A. "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes". *Harvard Business Review*, vol. 73 (1), 1995, p. 96.
2. WETFLAUFER, S. "Driving Change: An Interview with Ford Motor Company's Jacques Nasser. *Harvard Business Review*, vol. 77 (2), 1999, pp. 77-81.
3. COLLINS, J.M. y PORRAS, J.I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Nueva York: Harper Business, 1994.
4. HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratêgias innovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.
5. DRUCKER, PETER F. *Uma era de descontinuidade*. São Paulo*:* Zahar Editores, 1978.
6. Véase: www.mckinsey.com
7. Adaptado de HOOLEY, G.J., SAUNDERS, J.A. y PIERCY N.F. *Estratêgia de marketing e posicionamento competitivo.* São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001, p. 93.
8. El ADN organizacional comprende el conjunto de los valores centrales, la cultura, la personalidad, etcétera, que supuestamente repercute en todos los colaboradores de la organización, nuevos y antiguos, y se altera levemente cada vez que se contrata a una nueva persona, y puede ser cambiado radicalmente cuando un nuevo CEO asuma su cargo. En general, el ADN explica la forma en que una organización hace negocios. Ken Baskin utilizó el concepto por primera vez en 1998 cuando publicó su libro *Corporate ADN: Learning from life* (Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann). Ahí, Baskin proponía que se viera a las organizaciones como metáforas de los organismos vivos y, en ese sentido, trabajó con otros conceptos relacionados que tuvieron bastante aceptación en los años siguientes, como ecología del mercado, sistema nervioso corporativo y adaptarse o morir. Véase http://www.buzzwhack.com/buzcomp/inde.htm, consultado el 25 de abril de 2009.
9. CHILD, John. *Organizations: a Guide to Problems and Practice*. Londres: Harper & Row Publishers, 1977.
10. WAGNER III, John A. y HOLLENBECK, J.R. *Comportamento organizacional. Criando ventagem competitive.* São Paulo: Saraiva, 2000, p. 465.
11. Adaptado de PINCHOT, E. Y PINCHOT, G. "The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization". En: MYERS, P.S. (ed.), *Knowledge Management and Organizational Design*. Nueva York: Butterworth-Heinemann, 1996.
12. LeFAUVE, Richard G. y HAX, Arnoldo C. *Managerial and Technological Innovation at Saturn Corporation*. MIT Management, primavera de 1992.

13. ASHKENAS, R., ULRICH, T. JICK, T. y KERR, S. *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
14. CHILD, John. "Organizational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond", *Organization and Administrative Sciences*, vol. 8, 1977, p. 169.
15. PORTER, Lyman W., LAWLER III, Edward E. y HACKMAN, Richard. *Behavior in organizations*. Nueva York: McGraw-Hill Book Co., 1975, p. 223.
16. NADLER, David A. Gertesin, Marc S. y SHAW, Robert B. *Organizational Architecture: Designs for Changing Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
17. HAMMER, M. y CHAMPY, J. *Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerencia. Rio de Janeiro*: *Campus, 1993.*
18. Véase: https://www.questia.com/read/1G1-12305327/the-horizontal-organization
19. Véase: hhtp://www.anarchy.no/horizon1.html. Consultado en 11/12/2014.
20. PASCALE, R.T. *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead.* Nueva York: Touchstone Books, 1991.
21. Véase: www.mckinsey.org
22. THUROW, Lester. *Creating Wealth*. Londres: Nicholas Brealey Publishing, 1999, p. 117.
23. PRAHALAD, C.K. "Changes in the Competitive Battlefield - Mastering Strategy Part Twelve". *Financial Times*, 4 de octubre de 1999, pp. 3-4.
24. PASCALE, R.T. y MILLER, A.G. "The Action Lab: Creating a Greenhouse for Organizational Change". *Strategy & Business*, vol. 17, 1999, pp. 64-72.
25. HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. "A competência essencial da corporação". *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, citado en: MONTGOMER, Cynthia A. y PORTER, Michael (eds.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, pp. 293-316.
26. Íbidem, pp. 302-305.
27. Íbidem.
28. BARNEY, J.B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, 1991, pp. 99-120.
29. HITT, Michael A., IRELANE, R. Duane y HOSKISSON, Robert E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization.* South-Western College Publ., 2001, p. 101.
30. PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
31. Adaptado de PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. *Op. cit.*
32. Véase http://www.fedex.com.
33. RAYPORT, J.F. y SVIOKLA, J.J. "Exploiting the Virtual Value Chain". *Harvard Business Review*, noviembre/diciembre de 1995, pp. 75-85.



Formulación de la estrategia

Comprensión del camino que siguen las empresas para buscar alternativas estratégicas

Esta tercera parte trata de los compromisos de la organización, declarados en su misión y visión del futuro, y de las políticas que deberán orientar las acciones empresariales. Asimismo, trata sobre la necesidad de identificar y aprovechar de la manera más rápida posible las oportunidades y esquivar las amenazas externas, mediante la utilización de las fuerzas internas que puedan acelerar la consecución del compromiso, y la corrección de aquellas fragilidades que puedan retardarle, siempre dentro de una perspectiva de superación de retos y excelencia.

Con base en su misión y visión del futuro, y considerando su conocimiento estratégico con respecto de las condiciones externas e internas, la tarea básica de la concepción estratégica reside en el establecimiento de los objetivos estratégicos a largo plazo y la búsqueda de las alternativas estratégicas adecuadas para alcanzarlos de la mejor manera posible, a través de una actividad que involucre a toda la organización como un conjunto integrado y cohesivo de recursos y capacidades. Casi siempre existen variados cursos de acción alternativos, que ofrecen opciones que favorecen algunos aspectos en detrimento de otros, en un intrincado juego en que se alternan los costos, los recursos, las competencias y el tiempo. Entre tantas alternativas, solo deberá escogerse una de ellas, mediante un proceso de decisión que evalúe las ventajas y desventajas de cada una en relación con los recursos y capacidades necesarios, costos, riesgos, tiempo, etc. Para ello, siempre se deberá tomar en cuenta el conocimiento estratégico externo e interno vistos en capítulos anteriores. Se trata de concebir qué hacer, cómo, para qué, cuándo, dónde, por quién y por cuánto. La concepción estratégica constituye siempre un proceso creativo y emprendedor de cambio organizacional, en el que se incluyen componentes de los más variados aspectos, como arquitectura organizacional, cultura corporativa, estilo de administración y, principalmente, recursos y competencias para dar contenido, impulso y sentido al proceso estratégico.

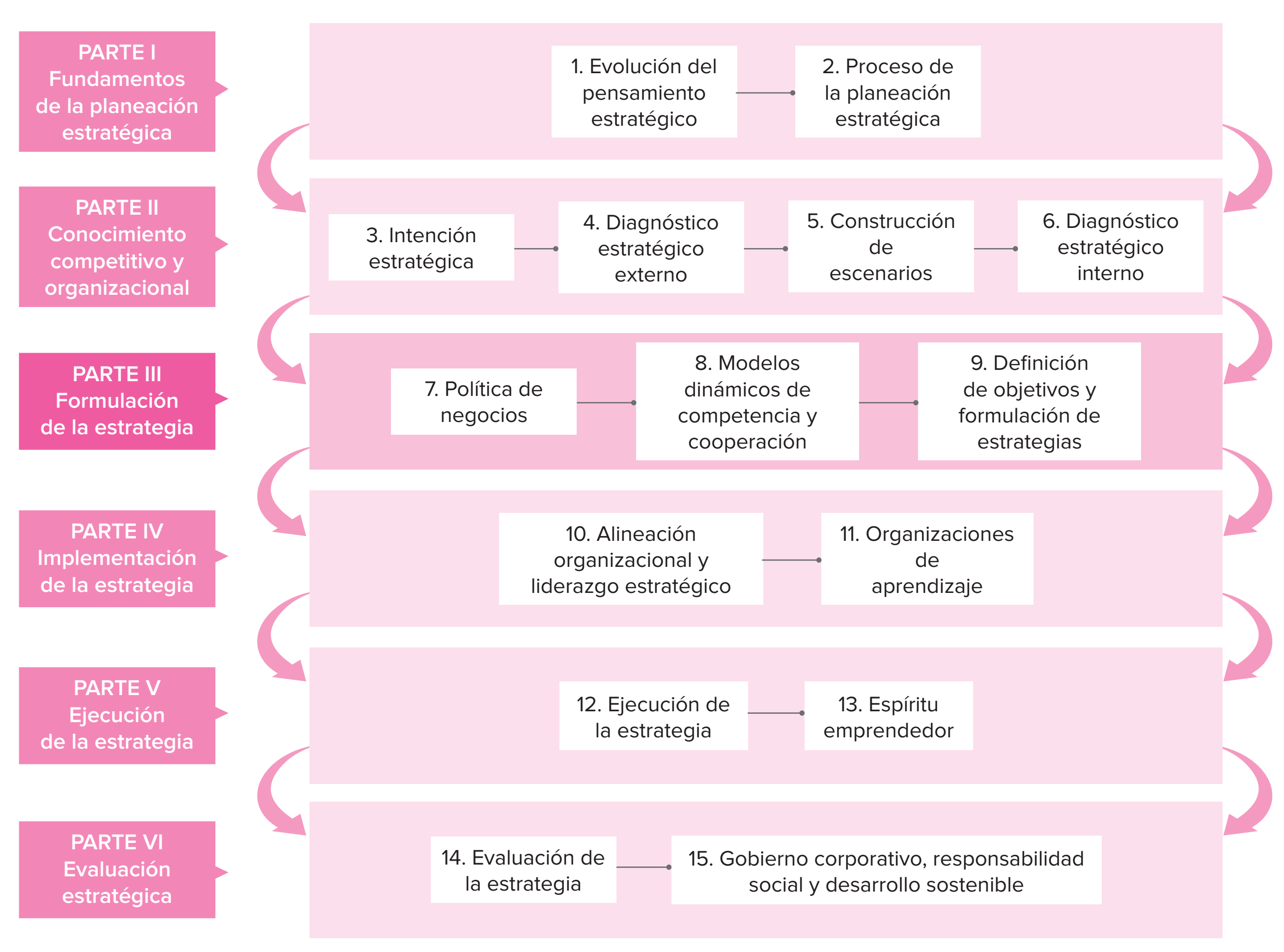
Esta parte está totalmente dedicada a la forma en que las organizaciones buscan medios para crear una manera inteligente de lidiar con su mercado y sus *stakeholders* en el largo plazo. Está dividida en tres capítulos:

Capítulo 7: Política de negocios. Está dedicado al estudio de la formulación de las políticas, es decir, las reglas o el enfoque (*guidelines*) que establecen los límites del espacio donde ocurrirán las estrategias y las acciones. Integra el contenido del capítulo y la selección de los enfoques estratégicos, introduce lo que se entiende por estrategias genéricas, así como consideraciones en torno de los principales enfoques estratégicos respecto del crecimiento acelerado. En este capítulo también se estudia la sustentación y el desarrollo de mercados y las políticas de relaciones, y se reflexiona sobre las políticas de innovación.

El **capítulo 8**: **Modelos dinámicos de competencia y cooperación.** Extiende la formulación de las estrategias al ámbito de acción de la empresa que se enfrenta a los competidores, es decir, en medio de la lucha por espacio y el reconocimiento del mercado. Los puntos focales del capítulo son los juegos de las empresas y las señales que marcan la entrada y la salida, los movimientos de respuesta y cooperación y, por último, la aplicación de las estrategias para líderes, contendientes y seguidores.

Capítulo 9: Definición de objetivos y formulación de estrategias. El principal objetivo de la administración estratégica es producir ventaja competitiva sostenible para el negocio de la organización. Tal ventaja competitiva puede provenir de estrategias planeadas o de movimientos que ofrecen oportunidades que permiten la creación de estrategias emergentes. Ninguna ventaja competitiva es fácil de adquirir, y es más difícil aún de sustentar. Y el alto desempeño se construye y se sustenta a través de un continuo aprendizaje organizacional que resulta en un proceso constante de desarrollo de una nueva estrategia. Es una rueda que gira sin parar.

Aquí se trata de componer los fundamentos estratégicos del negocio, teniendo en mente el conocimiento competitivo estratégico del ambiente externo, sus oportunidades, amenazas, sus proyecciones futuras y perfil organizacional en cuanto a ventajas competitivas, fortalezas y debilidades.



• **Figura III.1** Conexión entre las partes I a III.



Política de negocios

Las opciones estratégicas

Lo que verá a continuación:

- Factores críticos del éxito
- Procesos de toma de decisiones
- Modelos de apoyo a las decisiones
- Matriz de integración estratégica
- Políticas de crecimiento
- Políticas de operaciones
- Políticas de relaciones
- Reestructuración organizacional
- En busca de la evolución sostenible

Objetivos de aprendizaje:

- Identificar los factores críticos para el éxito de un negocio.
- Indicar los modelos de apoyo a las decisiones.
- Definir las políticas de crecimiento.
- Detallar los enfoques estratégicos genéricos.
- Explicar la política de las relaciones.
- Señalar los medios para la reestructuración estratégica.

El conocimiento respecto del entorno contextual, transaccional o interno, que se obtiene a partir de los diagnósticos estratégicos externos e internos de la organización suele ser enorme y complejo. La creación de escenarios con base en ese conocimiento complejo, como vimos en el capítulo anterior, permite a la organización escoger las variables claves que se administrarán y que podrían asegurar, efectivamente, su éxito ante esos escenarios. Esos elementos son los llamados factores críticos del éxito (FCE o KSF - *Key Success Factors*) o "determinantes de éxito".

Factores críticos del éxito

Son los FCE los que darán la respuesta para superar las amenazas del entorno, no obstante las debilidades de la organización, y que permitirán maximizar las oportunidades del entorno asociándose a las fortalezas de la empresa. Los FCE son elementos que cuando están ausentes o son frágiles, impedirán el éxito de una organización. Son prioridades para el éxito organizacional.



Paradigmas estratégicos

En el proceso de decidir cuáles serán los factores críticos de éxito, y asociándolos a la decisión de las políticas organizacionales, son dos los conjuntos de variables que determinan los contornos que tomarán las estrategias que van a ser elaboradas: el conjunto de factores externos que moldea las configuraciones de la organización industrial o sectorial, y el conjunto de factores internos que moldea la configuración de recursos y capacidades organizacionales. De ahí resultan dos modelos de concepción de las estrategias corporativas: el modelo estructuralista de la organización sectorial y el modelo reconstructivista de los recursos organizacionales.

1. *Modelo estructuralista de la organización sectorial:* o I/O Model (*Industrial Organizational Model*). Entre las décadas de 1960 y 1980, se pensaba que la influencia más fuerte sobre las estrategias de una organización provenía de los factores sectoriales externos. Este modelo sugiere un flujo causal entre la estructura sectorial y de

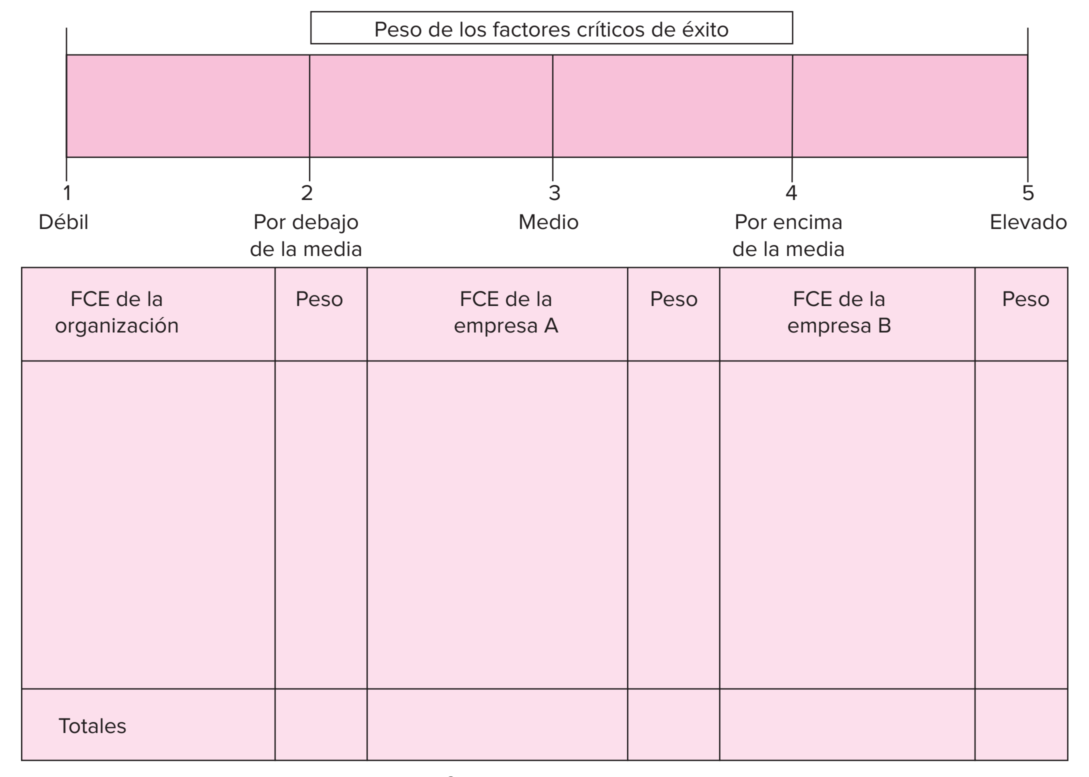
mercado, la capacidad competitiva de las organizaciones y el desempeño de la organización tomada en forma aislada. La estructura sectorial y de mercado es el resultado de las condiciones de oferta y demanda y la manera como influyen en el comportamiento estratégico de las empresas que operan en el sector, lo cual determina a su vez el desempeño sectorial. El paradigma propuesto por el modelo estructuralista de organización sectorial (o de determinismo ambiental) conduce al razonamiento estratégico basado en la competencia. Dadas la estructura sectorial y de mercado, las empresas deben buscar una posición defendible contra la competencia, lo que significa buscar actuar con base en ventajas competitivas sostenibles.

Más adelante en este capítulo, y también en el próximo, detallaremos cómo dicho paradigma influye en las estrategias organizacionales, a partir de la teoría presentada por Michael Porter,[1] en la cual la actuación de una empresa a lo largo de su canal sectorial es vista como un juego de suma cero, en el que las ganancias de una organización se derivan de las pérdidas de otra. Ese razonamiento sobre la estrategia conduce a la consideración de que existen sectores atractivos y no atractivos en aspectos competitivos para la administración de márgenes y evolución sostenible. Una vez que el margen total del sector se determina de forma exógena por factores estructurales del propio sector, la organización debe posicionarse competitivamente de una forma que le permita garantizar las ventajas competitivas y el poder de negociación o poder de influencia a lo largo del canal de valor del sector.

2. *Modelo reconstructivista de recursos organizacionales:* o RBV (Resource Based View). Este modelo se fundamenta en el paradigma de que toda organización es un conjunto único de recursos, capacidades y competencias, y que ese conjunto, cuando es aplicado, crea las condiciones para un crecimiento endógeno potencial que influye sobre las estrategias de la organización.

De acuerdo con el modelo reconstructivista, la estructura sectorial del mercado influye en la mente y las creencias de los estrategas. Para ellos, siempre existe una gran demanda potencial todavía inexplorada. El punto crucial del problema es cómo convertir esa demanda potencial en una demanda real. Eso exige desviar la atención de la oferta para centrarla en la demanda, del enfoque en la competencia al enfoque en la creación de valor. Con ese nuevo enfoque, la competencia se da más allá de las actuales situaciones establecidas a lo largo de la cadena de valor. Con base en el modelo reconstructivista, no existe un sector atractivo o no atractivo en sí, pues el grado de la actividad sectorial puede alterarse mediante la aplicación de las competencias centrales de una organización.[2]

Para que la planeación estratégica tenga éxito, es necesario verificar cuáles son los FCE para lograr los objetivos propuestos. Estos factores constituyen los elementos condicionantes para alcanzar los objetivos de la organización. Son aspectos directamente ligados al éxito de la organización. Si no estuvieran presentes, los objetivos deseados no serían alcanzados.



FCE de la organización	Peso	FCE de la empresa A	Peso	FCE de la empresa B	Peso
Totales					

• **Figura 7.1** Matriz comparativa de los FCE en el sector.[3]



Identificación de los factores críticos del éxito

Para identificar los factores críticos del éxito, todo negocio debe plantearse la pregunta siguiente: ¿Qué debemos hacer para tener éxito? En una empresa comercial, éxito significa obtener ganancias. Estos factores dependen de los negocios que generan utilidades. Si el negocio es producir ropa, los factores estarán en las operaciones de bajo costo y elevado volumen de ventas. Si el negocio es producir ropa de lujo, los costos no serán tan importantes como la buena calidad de los materiales, la magnífica confección y el diseño creativo.

La elección de los factores críticos del éxito para actuar en cada uno de los escenarios identificados es una decisión de enorme importancia. Cuando se definen atinadamente, permiten a la organización concentrarse en las actividades claves de su negocio y alcanzar sus objetivos de forma sostenible, como se indica en la Figura 7.1.



Banco de ideas

Elaborar en la figura una lista de posibles FCE que deben tener la condición potencial para lidiar con las diversas categorías de variables consideradas en la preparación de los diagnósticos de los entornos contextual y transaccional.

Una vez escogidos los FCE relevantes para el éxito de la organización, el siguiente paso del proceso de planeación estratégica es definir las políticas de la organización que guiarán su actuación competitiva. Se trata de un conjunto integrado de decisiones que debe ceñirse a su comportamiento. Esas políticas organizacionales deben resultar del trabajo sobre el conocimiento adquirido hasta ahora en la preparación del diagnóstico de los entornos contextuales y transaccionales, para considerar ahora el conocimiento adquirido en la preparación del diagnóstico interno de la organización.

La verdad es que para poder manejar ese volumen de información y consolidarla, a fin de elegir las políticas de la organización, es necesario echar mano de herramientas administrativas que sirvan de apoyo a las decisiones. De lo contrario, se corre el riesgo de perder de vista el todo y eso podría comprometer los resultados que se esperan de las decisiones que se hayan tomado.

Proceso de toma de decisiones

La decisión es una elección siempre que existen alternativas u opciones. La mayoría de las decisiones en una encrucijada requiere considerar simultáneamente varios factores interrelacionados, lo que obliga a elegir lo que es crítico, e involucra una enorme incertidumbre y riesgos sobre las consecuencias de los resultados. La mayoría de esas decisiones afecta los intereses de las personas y las organizaciones que son convocadas para acordar si las aceptarán, las apoyarán y las cumplirán o no. Pero, ¿cómo se toman decisiones tan complejas? La experiencia profesional, la intuición y el análisis juicioso son la base para una buena toma de decisiones, pero esos factores no bastan para garantizar su calidad e idoneidad. También debe escogerse un método para tomar las decisiones, sobre todo si implican situaciones nuevas, desconocidas y complejas.

Por supuesto que habrá métodos que serán más eficaces que otros, dependiendo de la naturaleza de la decisión que se tomará, pero estos no son excluyentes y muchas veces combinan varias técnicas.

Toma de decisiones basada en procedimientos

Podría ser la mejor opción cuando se aplica a problemas que surgen de forma continua o constante, reiterada y sistemática. Con el tiempo se pueden definir respuestas estandarizadas, por lo general, basadas en un conjunto de instrucciones explícitas (lista de verificación o *check list*). Mas, no es el mejor método para decidir las políticas de la organización. Este método debe considerarse en la fase de ejecución de un plan estratégico, porque permite que la manera en que la organización administra los problemas comunes recurrentes sea previsible y uniforme y, a su vez, esto aumenta su coherencia y enfoque. También permite que varias personas se beneficien del mejor conocimiento disponible, sin tener que repetir los errores de quienes enfrentaron el mismo problema en el pasado.

El mejor ejemplo de la aplicación de este método es el caso de las decisiones que toma el piloto de un avión en su *cockpit*, cuando hace uso de un conjunto de reflejos condicionados para reconocer los diferentes tipos de problemas y reaccionar previa y correctamente, inclusive ante las condiciones más excepcionales.

Toma de decisiones basada en experiencias

Cuando se enfrenta un problema diferente o complejo, es difícil saber cuál procedimiento se debe utilizar, o si existe algún procedimiento aplicable. Lo más adecuado, en esos casos, es confiar en la experiencia propia para reconocer las semejanzas del problema actual con otros vividos en el pasado. Este enfoque de toma de decisiones tiene mayor posibilidad de éxito cuando la persona que toma las decisiones posee una amplia gama de experiencias relevantes y no cuenta con mucho tiempo para decidir. La expectativa es que quien tenga mayor experiencia en el tipo de problema que se enfrenta ciertamente tomará las mejores decisiones.

Cuadro 7.1 Lista de posibles factores críticos de éxito para diferentes variables del entorno

Variables del entorno contextual y el transaccional	Factores clave del éxito
Variables demográficas	*Resistencia*: Capacidad de la organización para enfrentar y superar las perturbaciones externas sin perder su potencial para administrar los desafíos. La resistencia determina el grado de defensa o vulnerabilidad del sistema ante las presiones del entorno externo. *Stewardship*: Administración ética y responsable del negocio durante todo su ciclo, desde la creación y la operación hasta después de su extinción. Busca minimizar los riesgos potenciales para los grupos de interés involucrados, así como maximizar sus beneficios duraderos.
Variables económicas	*Calidad de la administración financiera*: Excelencia en la administración de los recursos financieros de la organización de modo que apoye correctamente sus prácticas respecto del control, la previsión, la administración de riesgos, las estrategias y los procesos. *Rentabilidad y utilidad*: La rentabilidad se entiende como el resultado del rendimiento sobre la inversión realizada en la organización. Utilidad se entiende como el resultado de la relación entre el valor de las ganancias y el monto de las ventas o de otro indicador de la actividad. En general, se refiere a la capacidad de la organización para registrar ingresos superiores a los egresos que necesita para generar esos ingresos.
Factores político-legales	*Ética en los negocios*: Corresponde al comportamiento de la organización cuando respeta y actúa sujeta a leyes, principios morales y reglas de buena conducta aceptadas de modo colectivo. Los valores éticos, cuando son implementados correctamente, suelen especificar la manera en que la organización administrará los negocios y consolidará las relaciones con proveedores, clientes y otros grupos de interés. *Liderazgo en el sector*: Capacidad y poder para anticipar, vislumbrar, flexibilizar, orientar y estandarizar las prácticas de un sector, así como para crear las condiciones del cambio estratégico siempre que sea necesario.
Variables tecnológicas	*Creatividad*: Es el proceso mediante el cual se hace frente a problemas, deficiencias, lagunas o fracturas en el conocimiento; se identifican dificultades y se buscan soluciones, para ello se prueban una y otra vez posibilidades de forma autónoma, original y, a veces, sorprendente. *Investigación y desarrollo*: Se refiere a actividades, de largo plazo y/u orientadas al futuro, relacionadas con la ciencia o la tecnología, que emplean técnicas similares al método científico, sin que haya resultados predeterminados, pero sí expectativas de aplicaciones valiosas. *Productividad*: Representa la cantidad de bienes o servicios que produce la organización en relación con los recursos que emplea en el proceso productivo. Las organizaciones que utilizan menos recursos para producir una cantidad específica de productos son más productivas que las que necesitan más recursos para producir esa misma cantidad.
Variables de los recursos naturales	*Acceso a recursos naturales*: Se refiere a las cantidades potenciales de recursos a los que tiene acceso la organización, como energía, materias primas y agua. Muchas organizaciones definen objetivos estratégicos que señalan las cantidades relativas de los recursos que deben estar a su disposición. *Responsabilidad socioambiental*: Proceso continuo y progresivo de implicación y responsabilidad de la organización en cuestiones sociales y ambientales que afectan a todos los grupos de interés con los que interactúa. Mediante este proceso la organización busca proteger y mejorar el bienestar de la sociedad y del ambiente, mientras intenta satisfacer sus propios intereses.
Variables socioculturales	*Cultura organizacional*: Conjunto complejo de ideologías, símbolos, idiosincrasias, valores y prácticas que comparte toda la organización y que influye en la forma de realizar los negocios y los procesos. *Reputación e imagen*: Conjunto de creencias respecto de las características de una organización que se expresa en forma de un sentimiento o una actitud favorable, y fomenta la confianza en ella.
Fortalezas competitivas	*Posicionamiento competitivo*: Representa la posición de una organización y el lugar donde se encuentra en relación con sus competidores. Uno de los objetivos organizacionales debe indicar la posición que la organización está tratando de alcanzar en relación con la de sus competidores. *Desarrollo organizacional*: Significa la calidad con la que las personas desempeñan los procesos de administración e incluye lo que sienten respecto del trabajo y la organización. (El desarrollo organizacional es un programa administrativo que debe ser dirigido desde la alta gerencia con la finalidad de afrontar y aprovechar los cambios que la organización deba realizar, buscando que las personas lleven a cabo con calidad los procesos de la empresa).



Ventana de conceptos

La experiencia como base de la decisión

La experiencia es la suma de lo que un individuo ha aprendido cuando ha abordado problemas y tomado decisiones en el transcurso de su existencia o de su carrera. Desde ese punto de vista, la experiencia cabe dentro de una de las categorías siguientes:

1. Recuerdo de datos reales.
2. Métodos prácticos, criterios e intuiciones que representan las lecciones aprendidas con la vivencia de esos acontecimientos.

Muchas veces, la persona no sabe exactamente por qué percibe una situación de determinada manera, aun cuando cree saber cómo manejarla. Ese sentimiento con frecuencia se entiende como intuición, tino o instinto.

En general, existe una fuerte correlación entre la experiencia y la habilidad. Por ejemplo, la habilidad de un piloto guarda relación con su experiencia medida en horas de vuelo. La confianza que se deposita en un cirujano para un proceso quirúrgico está directamente relacionada con el número de operaciones similares que haya realizado.

Muchos profesionales confían en sus experiencias e intuición durante el proceso de la planeación estratégica, aun cuando la experiencia no siempre es la mejor consejera para tomar una decisión, porque:

1. Las experiencias pasadas tal vez no sean aplicables a la decisión actual. Algo que al principio podría parecer un problema habitual quizá sea muy diferente a medida que se desarrolla la secuencia.
2. Además, la experiencia puede ser una fuente de autoestima y autoridad. Y para no ceder esa autoridad, el encargado de tomar la decisión no reconoce que la decisión es enteramente nueva en una situación determinada.
3. El mundo de los negocios cambia velozmente y la experiencia pasada no siempre tiene algo que ver con las situaciones nuevas. Cuesta trabajo aceptar que algunas experiencias han perdido su validez, debido a los cambios constantes que son la regla en el mundo actual.
4. Finalmente, los recuerdos de las experiencias pasadas podrían no ser exactos. Muchos de los datos que se recuerdan con más claridad no ocurrieron como se recuerdan, lo cual provoca que las conclusiones que se sacan de esas experiencias puedan estar equivocadas.

La experiencia es una de las bases más importantes para la toma de buenas decisiones, siempre y cuando la persona esté consciente de sus limitaciones. Por esta razón, las organizaciones buscan ejecutivos experimentados.



Información privilegiada

Decisiones intuitivas

Muchas veces, las casualidades son mucho más agradables y proporcionan más felicidad que las metas previstas. Sin embargo, es necesario estar preparado para no dejar escapar las oportunidades. Las grandes oportunidades pueden venir de lo inesperado.

Malcolm Gladwell[4] afirma que, a fin de desarrollar la capacidad para descubrir cosas por sagacidad o intuición, basta con prestar atención a "dos segundos" preciosos para tomar buenas decisiones. En dos segundos, la psique humana produce destellos (*falsees*) rapidísimos que advierten sobre un peligro, indican una salida para un punto muerto profesional y dan pistas para enfrentar un pleito amoroso. Son segundos de una legítima intuición que ayudan a las personas bien entrenadas a encontrar soluciones. Según Gladwell, las impresiones intuitivas pueden ser más valiosas que las decisiones maduradas a lo largo de muchos meses de investigaciones.

Para el psicoanalista Carl Jung (1875-1961), la intuición es uno de los cuatro caminos que usa el ser humano para entender la realidad. Los otros son la sensación, el pensamiento y el sentimiento. Según él, el ser intuitivo utiliza la psique para discernir los hechos y las personas, y se caracteriza por:[5]

- Observar de forma holística.
- Confiar en los presentimientos.
- Ser consciente del futuro.
- Ser imaginativo y visionario.

La intuición, llamada el "sexto sentido", es un atributo inherente a todas las personas. No es una cualidad más femenina que masculina, a pesar de que existe la idea de que las mujeres son más intuitivas que los hombres. El libro *Freakonomics: El lado oculto e inesperado de todo lo que nos afecta,* indica tres factores que estimulan la intuición:[6]

1. Hablar de temas que normalmente no son abordados para establecer relaciones inimaginables entre diferentes asuntos y buscar explicaciones también inusitadas para identificar la causa de una serie de problemas.
2. Hacer las preguntas correctas sobre lo que se pretende descubrir, pero que estén totalmente fuera de los patrones de la sabiduría convencional.
3. Partir de una visión del mundo extremadamente realista, basada en las premisas siguientes:
   - Los incentivos son la piedra de toque de la vida moderna.
   - La sabiduría convencional por lo general está equivocada.
   - Muchas veces, existen causas distantes, o incluso sutiles, que provocan efectos drásticos. Es el caso del cisne negro.[7]
   - Los "especialistas", desde los criminólogos hasta los corredores de inmuebles, usan información privilegiada en beneficio propio.
   - Saber qué se debe medir y cómo medirlo provoca que el mundo parezca mucho menos complicado.

La combinación de todos estos elementos, algunos de los cuales ya han sido destacados por genios del pasado, como

Adam Smith (1723-1790)[8] o del presente, como Gary Becker,[9] es lo que permite que Levitt y Dubner[10] lleguen a conclusiones sorprendentes y que, en no pocas ocasiones, se relacionan con temas aparentemente tan distantes como la reducción de la criminalidad y la legalización del aborto, la honestidad de los profesores de enseñanza media en Estados Unidos o de luchadores de sumo en Japón.

Toma de decisiones basada en el análisis (Analytics)

Ahora bien, ¿qué se hace para tomar decisiones sobre problemas complejos, desconocidos y que no siguen un patrón definido? En especial cuando se lidia con un enorme volumen de datos (*big* data). En tal caso se necesita de un análisis del problema, y de las opciones de acción, lo cual sigue estas etapas:

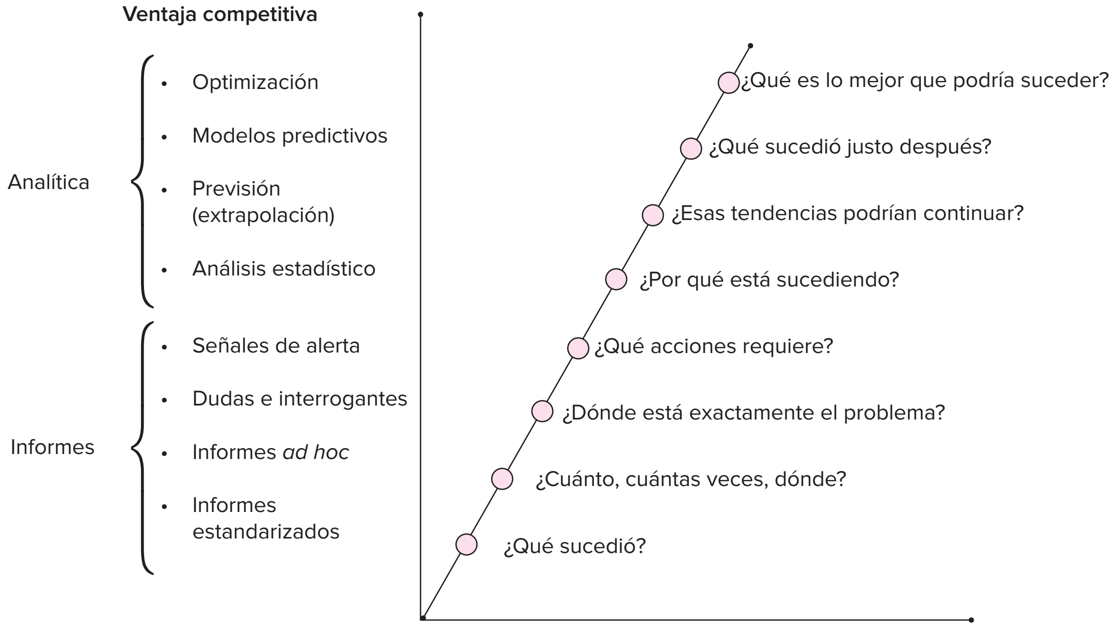
- Definición del problema.
- Selección de los aspectos más importantes del problema.
- Identificación de las alternativas para resolver el problema.
- Identificación de las consecuencias de cada alternativa.
- Evaluación de los riesgos y las incertidumbres que implicarán esas consecuencias.
- Identificación de las alternativas más adecuadas, y de los recursos disponibles.

La toma de decisiones basada en el análisis se utiliza cuando se cuenta con información suficiente para generar alternativas de acción y que requiere criterios para definir lo verdadero y lo falso, lo que es relevante y lo que no lo es. No solo corresponde a un análisis cuantitativo, a pesar de que las cifras con frecuencia sean muy convenientes. La toma de decisiones basada en la analítica predictiva es, en el fondo, una forma de pensamiento crítico que se puede aplicar a todo tipo de problemas, sean cuantitativos o cualitativos.

Inteligencia competitiva

La inteligencia competitiva o inteligencia de negocios (BI – *Business Intelligence*) es un proceso extensivo de recolección de datos e informaciones relevantes con respecto a objetivos, estrategias, recursos y capacidades de la organización y de los competidores (véase la figura 7.2). Utiliza los datos para comprender, analizar y conducir el desempeño de los negocios. Así, la analítica (*analytics*) comprende el uso extensivo de datos, análisis estadístico y cuantitativo, modelos explicativos y predictivos, y administración basada en hechos para impulsar acciones y decisiones.[11] En este sentido, la analítica constituye el insumo para decisiones humanas o puede fundamentar decisiones totalmente automatizadas. En realidad, se trata de un subconjunto de la inteligencia competitiva, esto es, un conjunto de tecnologías y procesos que utilizan datos para comprender y analizar el desempeño de la organización y de la competencia en el mercado. Cada día, los conceptos de analítica y de inteligencia competitiva se mezclan y se confunden.

Para algunos autores, es necesario cambiar la empresa para poder migrarla hacia un modelo empresarial enfocado en la experiencia de cada consumidor, que ahora pasa a crear



• **Figura 7.2** BI y analítica predictiva.[12]

valor para la empresa a través de su experiencia de compra o el uso de sus productos o servicios.[13] Es la co-creación de valor.



Ventana de conceptos

Analítica Predictiva (*analytics*)

Analítica predictiva es el nombre de la ciencia del análisis que se basa en un conjunto de tecnologías, metodologías y procesos, y que trabaja en gran medida con datos, análisis estadísticos cuantitativos, modelos explicativos y predictivos para tratar de comprender el desarrollo de los acontecimientos y hechos de la realidad, con el propósito de impulsar las decisiones y las acciones humanas u organizacionales. Proporciona un poderoso *insight* basado en datos existentes, y que permite tomar una decisión realista.[14]

Toda organización acumula una increíble cantidad de datos (*big* data) sobre procesos, resultados alcanzados, clientes, competidores, etc. Estos datos deben ser procesados, estructurados (clasificados) y sistematizados (*data mining*) debidamente, por medio de los modelos descriptivos adecuados, para que los encargados de tomar las decisiones puedan buscar aspectos cualitativos a partir de los datos cuantitativos que implica el proceso. Esto permite reducir la incertidumbre. Las aplicaciones más comunes son los análisis estadísticos para descubrir patrones históricos a fin de predecir y mejorar el desempeño de los negocios en el futuro. En el contexto de las organizaciones, el término *analytics* puede denotar la aplicación de las matemáticas en los negocios o de la investigación de operaciones, estadísticas y probabilidad como plataforma para analizar el pasado o para hacer previsiones futuras. Una de sus aplicaciones comunes es en el análisis del portafolio de negocios.[15]

No obstante, la toma de decisiones basada en el análisis predictivo presenta algunas desventajas:

1. El proceso requiere tiempo para buscar, reunir, organizar, evaluar e interpretar grandes volúmenes de información. Este enfoque podría no ser el indicado cuando debe tomarse una decisión con rapidez.
2. La toma de decisiones exige contar con información clave, pero cuando no se dispone de ella, la decisión estará rodeada de mucha incertidumbre.
3. Su uso frío e inflexible puede producir resultados excesivamente académicos y poco prácticos. Otras veces, las decisiones son tan técnicas que quienes deberán apoyarlas y ejecutarlas no las comprenden, o pueden apartarse del sentido común de las experiencias acumuladas, la intuición y los criterios utilizados.
4. No está indicada cuando la decisión incluye criterios de juicios de valor, morales o éticos, porque no responde al cómo debe crecer la organización, pero dirige hacia la mejor manera de crecer.

Lo antes expuesto nos permite concluir que la elección de las decisiones respecto de las políticas organizacionales exige enfoques creativos que consideren tanto la experiencia, como la intuición y el análisis predictivo de datos e información. Eso debido al dinámico, complejo y cambiante mundo de los negocios. Por un lado, la experiencia y la intuición ayudan a reconocer patrones y estructuras y ofrecen salidas inesperadas, de ahí su gran valor; por otro lado, el análisis proporciona elementos básicos para administrar problemas complejos de forma sistemática y gradual, mediante la exposición y el examen de cada paso, lo cual permite que todos los involucrados en el proceso de decisión estudien y revisen cada paso y, así, se disminuya la posibilidad de equivocarse. La elección del enfoque corresponde a la persona que toma la decisión (según se ilustra en el cuadro 7.2).

Modelos de apoyo a las decisiones

Se pueden usar varios modelos de apoyo, entre ellos la matriz SWOT, la matriz de McKinsey, la matriz BCG y el aná-

Cuadro 7.2 Cuadro comparativo de los enfoques para la toma de decisiones

Enfoque	Aplicación	Criterio	Premisas	Ventajas	Desventajas
Basado en procedimientos	Problemas conocidos y estandarizados	Instrucciones programadas	Entrenamiento	Previsibilidad Uniformidad Accesibilidad	Improcedente para problemas complejos no estandarizados
Basado en la experiencia	Problemas conocidos no sistemáticos	Experiencia Intuición	Sensibilidad	Rapidez y seguridad en la toma de decisiones	Confianza exagerada
Basado en el análisis	Problemas desconocidos y sin patrón	Proceso analítico	Actitud investigadora	Solución estructurada, en la que participan diversos factores	Necesita de información clave Riesgo de soluciones poco prácticas

Cuadro 7.3 La matriz *SWOT*

	Predominio de los puntos fuertes de la organización	Predominio de los puntos débiles de la organización
Predominio de oportunidades ambientales	Ambiente favorable Fuerza total de la organización Desarrollo y expansión de los negocios Estrategia de acción ofensiva o aprovechamiento del área de dominio de la empresa	Ambiente favorable Organización no preparada Intento de algún crecimiento de los negocios Estrategia de mantenimiento o memoria en el área de aprovechamiento potencial
Predominio de amenazas ambientales	Ambiente desfavorable Fuerza total de la organización Mantenimiento del *statu quo* y de los negocios Estrategia de acción defensiva o enfrentamiento en el área de riesgo que puede enfrentarse	Ambiente desfavorable Organización no preparada Intento de supervivencia de los negocios Estrategia de salida o desactivación en el área de riesgo acentuado

lisis sectorial de Porter (que hemos visto en el capítulo 5), los cuales se destacan por la cobertura de su aplicación.

Matriz SWOT

La matriz SWOT (acrónimo de *Strengths* = fortalezas; *Weaknesses* = debilidades; *Opportunities* = oportunidades y *Threats* = amenazas, según se ilustra en el cuadro 7.3). Existe la duda de si fue creada en el Stanford Research Institute alrededor de 1960 o 1970, o por Kenneth Andrews de la Harvard Business School[16] como metodología para abordar el entorno externo y el interno de la organización en relación con oportunidades y amenazas exógenas y fortalezas y debilidades endógenas.

Tarapanoff,[17] muestra que la matriz SWOT tiene más de tres mil años, al citar el consejo de Sun Tzu: “Concéntrese en los puntos fuertes, reconozca las debilidades, aproveche las oportunidades y protéjase contra las amenazas”.[18]

La formulación de las políticas aplicadas a partir de la matriz SWOT es una de las prácticas más utilizadas en el proceso de planeación estratégica. La aplicación de la matriz SWOT se basa en cruzar las oportunidades y las amenazas externas para la intención estratégica de la organización, tomando en cuenta su misión, visión, valores y objetivos, como se explicó en el capítulo 3, con las fortalezas (puntos fuertes) y las debilidades (puntos por mejorar) de esa organización, al lidiar con dichas amenazas y oportunidades.

En la primera etapa se hace una lista de las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo, y se mapean o identifican las fortalezas y las debilidades en el entorno interno de la organización, como se muestra en el ejemplo genérico del cuadro 7.4.

Una vez enumerados estos elementos u otros que fuesen relevantes para el análisis, se puede interpretar la interrelación de las fortalezas y las debilidades y de las oportunidades y las amenazas. Al cruzarlos, se forman las cuatro células de la matriz SWOT y cada célula tendrá la indicación del rumbo que se debe seguir.

Las cuatro áreas sirven como indicadores de la situación, a saber (véase cuadro 7.5):

1. Cuadrante 1 (superior izquierdo): sugiere las estrategias para acciones ofensivas, o sea, el uso de las fortalezas y las competencias de la organización para aprovechar las oportunidades identificadas.
2. Cuadrante 2 (superior derecho): sugiere que las debilidades de la organización impiden o dificultan que pueda aprovechar las oportunidades del entorno e indica una política de mantenimiento del *statu quo*.
3. Cuadrante 3 (inferior izquierdo): indica que las fortalezas de la organización deben crear barreras contra las

Cuadro 7.4 El juego de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas

Criterios de evaluación del modelo SWOT			
Fortalezas	**Debilidades**	**Oportunidades**	**Amenazas**
Competencias básicas en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Liderazgo e imagen en el mercado. Acceso a economías de escala. Curva de experiencia en investigación y desarrollo.	Falta de enfoque en el negocio. Instalaciones obsoletas. Ausencia de competencias básicas. Problemas operacionales internos. Confiabilidad de los datos, planes y previsiones. Sucesión de liderazgo.	Cambio de hábitos del consumidor. Surgimiento de nuevos mercados. Diversificación. Caída de barreras comerciales.	Cambio de hábitos del consumidor. Entrada de nuevos competidores. Aumento de las ventas de productos sustitutivos. Cambios en la regulación. Nuevas tecnologías, servicios, ideas. Crisis en la economía.

Cuadro 7.5 Las cuatro zonas de la matriz *SWOT*.

Diagnóstico ambiental	Diagnóstico organizacional			
	Fortalezas			Debilidades
Diagnóstico externo: Oportunidades	Enfoque agresivo: Aprovecha el campo que domina la empresa (1)	1	2	*Enfoque de mantenimiento o segmentación:* (2) Área de aprovechamiento potencial (2)
Amenazas	*Enfoque defensivo:* (3) *Enfrentamiento* (3) Área de riesgo a ser enfrentado (3)	3	4	*Enfoque para desinvertir, desactivar o blindar*: (4) Área de riesgo acentuado (4)

amenazas del entorno externo por medio de estrategias de segmentación.

4. Cuadrante 4 (inferior derecho): revela la debilidad de la organización para afrontar las amenazas; indica una fase de crisis o decadencia en los negocios.

La matriz SWOT ofrece un análisis estratégico que permite observar la forma en que la organización puede manejar las tendencias, las oportunidades, las coacciones y las amenazas que provienen del entorno externo.

En la práctica, las organizaciones se enfrentan simultáneamente con todas las situaciones mapeadas en la matriz SWOT. Las personas responsables de la planeación son las encargadas de elaborar y administrar las estrategias más adecuadas para cada situación, procurando que las estrategias consideren los factores claves del éxito. La dificultad para preparar una matriz SWOT es reconocer cuáles son las amenazas o las oportunidades. No es un proceso simple, pues los análisis externos o internos superficiales equivocados, o las omisiones pueden ser fatales. En tal caso, es importante la ayuda de consultores profesionales externos que estén familiarizados con los mecanismos y las trampas de la herramienta.

Visión latina

Ejemplo de la matriz SWOT

El cuadro 7.6 muestra el resultado de un ejercicio de la matriz SWOT realizado por una empresa del sector de la extracción de minerales no ferrosos de la empresa Vale, cuando trataba de establecer sus políticas para dirigir sus actividades globales.

Cuadro 7.6 Ejercicio de la matriz SWOT para el área de extracción de metales no ferrosos de Vale[20]

	Puntos fuertes	Puntos para mejorar
	Capacidad de inversión Actuación global y multicommodities Marca Vale	Falta de experiencia internacional Proceso de decisión centralizado y falta de autonomía Poco intercambio tecnológico
Oportunidades	**Políticas agresivas**	**Políticas defensivas**
Países con mucha fertilidad, poca madurez y alto riesgo Acceso a tecnología de exploración de punta Precio elevado de los *commodities* minerales	Contratación inmediata de talentos Agilización y adopción de nuevas técnicas de exploración Aumentar la agresividad para la identificación y la evaluación de nuevas Provincias minerales en el mundo Formación de alianzas estratégicas	Compra de paquetes tecnológicos para la solución de problemas específicos Sacar ventajas temporales de la autonomía administrativa de las subsidiarias Programa de *inteligencia de negocios*
Amenazas	**Políticas de segmentación**	**Políticas de blindaje**
Legislación ambiental Competencia Poca calidad de la mano de obra Ciclo de baja de los *commodities*	Usar las subsidiarias como mecanismo de absorción de los beneficios locales Invertir en capital humano Usar la imagen de Vale como empresa ambientalmente responsable	Transferencia de recursos de áreas muy restrictivas Prioridad de proyectos que utilicen tecnologías de uso público Busca de mejores prácticas Esfuerzo deliberado para actuar en equipo

Matriz multifactorial o matriz de la cartera de GE

Es un modelo de apoyo a las decisiones que aplicó la consultoría McKinsey por primera vez para analizar los desafíos estratégicos de General Electric (GE) en las décadas de 1960 y 1970.[19] Para armar la matriz multifactorial se deben evaluar los negocios de la organización que, en razón de su nivel competitivo y su dimensión, pueden constituir unidades estratégicas de negocios (UEN). Los mejores negocios son aquellos en los que se registra una gran actividad en el sector, y la organización tiene una fuerte presencia competitiva.

La matriz multifactorial parte del portafolio o la cartera de negocios de la organización y considera dos dimensiones básicas para el análisis estratégico: por un lado, el atractivo del sector y, por otro, la capacidad competitiva potencial de la organización para lidiar con los negocios del sector. Los mejores negocios son aquellos en los cuales el atractivo del sector es alto y la organización tiene una fuerte presencia competitiva.

1. *Actividad del sector*: Se evalúa con el diagnóstico estratégico externo, descrito en el capítulo 5, y está representado por indicadores que incluyen criterios como el tamaño y crecimiento del sector, la intensidad de la competencia, el número de competidores en el mercado, el grado de desarrollo industrial, la debilidad de los competidores del mercado, la estacionalidad, la estructura de costos, el carácter cíclico y las utilidades históricas, así como las oportunidades y restricciones del entorno específicas, el tamaño, la legislación laboral y el grado de innovación del sector. El atractivo del sector se califica como alto, mediano o bajo.
2. *Capacidad potencial para competir*: Se evalúa con el diagnóstico estratégico interno, descrito en el capítulo 6, y está representado por indicadores que incluyen criterios como la participación de mercado, la solidez de la posición financiera, la capacidad de negociación y trueque, el elevado nivel de la tecnología utilizada, las utilidades, los costos de operación, el desempeño de la investigación y el desarrollo de procesos, la calidad de los productos, el talento de los administradores y los empleados, el crecimiento de la participación de mercado, la capacidad operacional, el *know-how* y la reputación de la marca. La capacidad competitiva potencial se califica como alta, mediana o baja.

Los negocios ubicados en los bloques en blanco localizados a lo largo de la diagonal, que corre de la derecha superior hasta la izquierda inferior, son negocios de fuerza media que deben recibir inversiones selectivas. Los negocios encima y a la izquierda de la diagonal son más fuertes, y la organización debe invertir en ellos y ayudarlos a crecer. Los negocios en los bloques oscuros abajo a la izquierda de la diagonal son los que tienen menos fuerza general y son candidatos a la desinversión. Cuanto mayor sea el atractivo del mercado y la posición competitiva del negocio, tanto mejor será el negocio de la organización. Y cuanto menor sea el atractivo del mercado y la posición competitiva del negocio, tanto peor será el negocio de la organización, como se muestra en la figura 7.3.

Paseo virtual

Cómo GE aprovechó la matriz multifactorial[21]

A principios de 2001 la cartera de General Electric consistía en negocios agrupados en 10 categorías:

1. Motores para aviones
2. Aparatos electrodomésticos
3. GE Equity: subsidiaria de GE Capital
4. Sistemas industriales
5. Iluminación
6. Sistemas para tecnología de diagnósticos médicos por imagen
7. NBC: cadena de televisión
8. Plásticos
9. Sistemas de energía
10. Financiamiento de bienes raíces

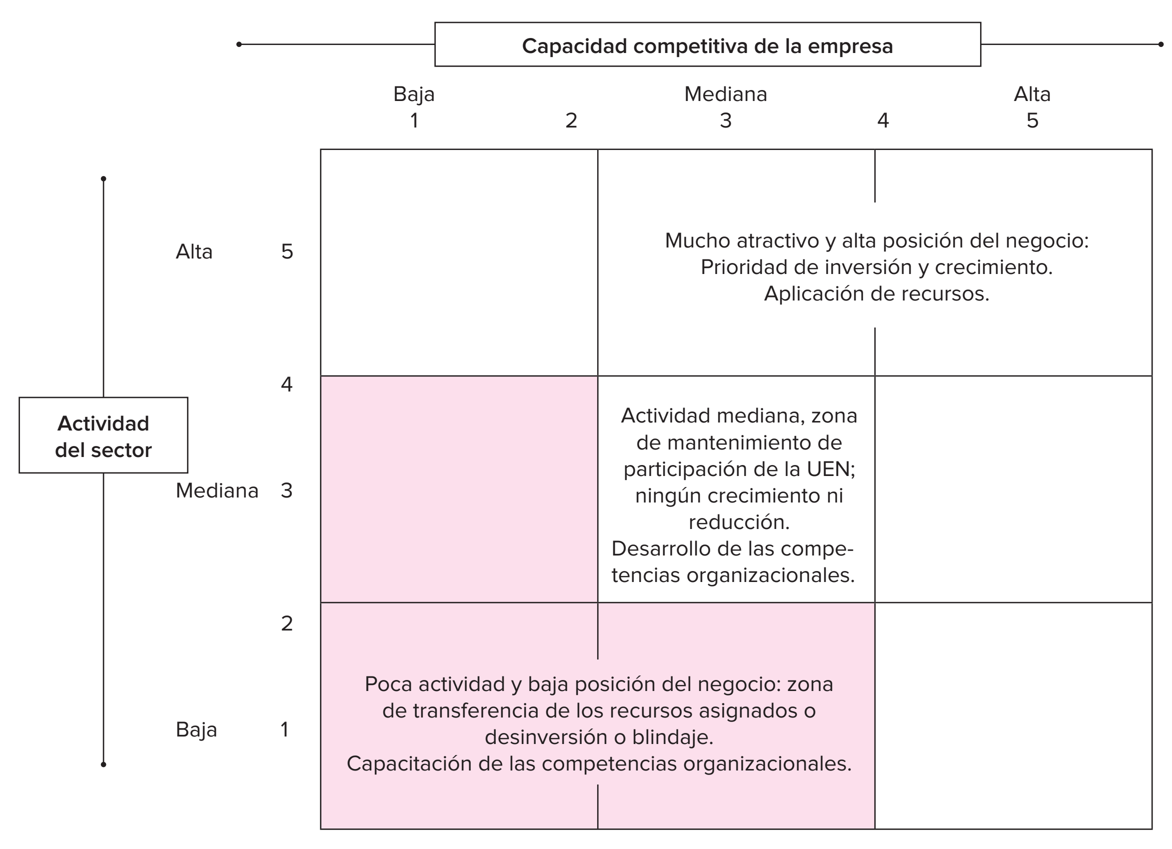
GE ha sido reconocida como una de las empresas mejor administradas del mundo. Cada unidad de negocios de GE es clasificada dentro de una de las cinco categorías:

1. *Negocios con alto potencial de desarrollo*: son la prioridad principal para invertir debido a su elevado potencial para obtener resultados.
2. *Negocios de base estable*: requieren reinvertir constantemente para mantener su posición en el mercado.
3. *Negocios de apoyo*: justifican inversiones para financiamiento periódico.
4. *Negocios de rejuvenecimiento selectivo o reducción*: requieren pocos fondos de inversión para continuar en el mercado.
5. *Negocios de riesgo*: necesitan de una fuerte inversión en investigación y desarrollo (IyD) para poder mantenerse en el mercado.

Para llegar a esto, su expresidente Jack Welch había orquestado una serie de iniciativas internas para estimular de manera espectacular la productividad de todos los negocios de la compañía, reducir la burocracia y crear una organización sin fronteras, donde las nuevas ideas, la tecnología, la experiencia y otras formas de capital intelectual se pudiesen transferir de un negocio de GE a otro.

Los programas para administrar de manera rentable la cartera diversificada de negocios globales de GE fueron:

1. Énfasis en ser una organización de aprendizaje sin fronteras.
2. Institución del programa de calidad Six Sigma en todas las divisiones de negocios.



• **Figura 7.3** La matriz multifactorial de GE.

3. Énfasis en las "sesiones de soluciones" en las cuales los administradores y los empleados se reunieron todo el tiempo necesario para concentrarse en un problema u oportunidad.
4. Esfuerzo de los administradores y los empleados por combatir la burocracia.
5. Conversión en una empresa de Internet e incremento del comercio electrónico.
6. Integración de un equipo de gerentes como verdaderos ganadores con talento, liderazgo y capacidad de decisión.

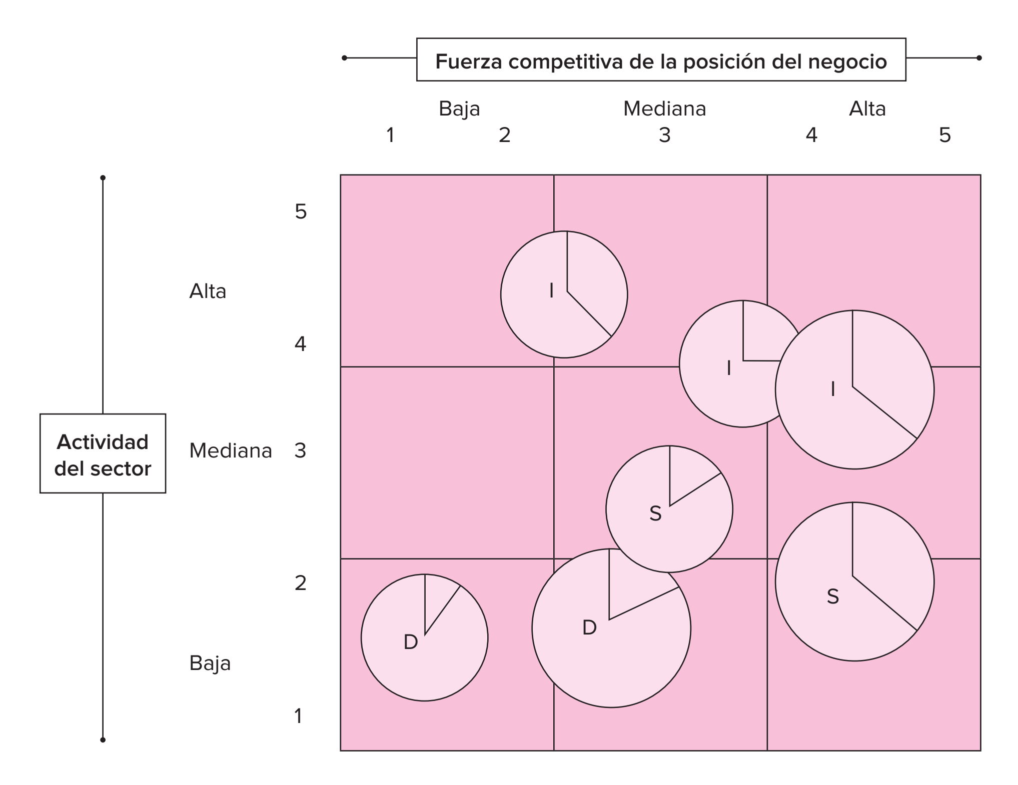
Una alternativa para abordar la matriz de la cartera es incluir círculos de diferentes tamaños que representen las diferentes líneas de negocios de la organización. El tamaño de cada círculo indica la medida proporcional de participación del respectivo negocio o UEN entre todos los negocios de la organización. En cada círculo se anota la participación proporcional del mercado (*market share*) del respectivo negocio o UEN. Los enfoques para las políticas específicas de cada negocio se representan con letras (como I = invertir, S = Seleccionar o D = desinvertir) en cada uno de los círculos repartidos por la matriz, como se muestra en la figura 7.4.

En el cuadro 7.7 se ejemplifican las recomendaciones propuestas como resultado del análisis de la matriz multifactorial. Así, para cada unidad de negocios trazada en una célula determinada, se indican estrategias que se ciñen a las políticas que fueron sugeridas en la figura 7.4.

Matriz de integración estratégica

Una política es una guía genérica para la acción. Delimita la acción, pero no especifica el tiempo. Es una definición de propósitos comunes de una organización y establece líneas de orientación y límites para la acción de las personas responsables de la implementación de los planes. De este modo, las políticas son planos que tratan con los problemas recurrentes para los que no existe una solución rutinaria, y que llevan a la organización a reconocer objetivos específicos y a trabajar en conjunto para lograrlos en una forma ampliamente definida. Una política simplemente establece líneas maestras o fronteras dentro de las cuales deben tomarse las decisiones subsecuentes. Toma la forma de afirmaciones genéricas, y su propósito no es obtener absoluta uniformidad de acción, sino guiar a las personas que deben desarrollar otros planes, a fin de que puedan reconocer cuándo hacer excepciones a las prácticas usuales y cuándo no hacerlas. La flexibilidad es su característica básica.[23]

A continuación presentamos la Matriz de Integración Estratégica, que consolida los dos modelos de concepción de las estrategias organizacionales: el modelo estructuralista



• **Figura 7.4** La matriz multifactorial de General Electric.[22]

de organización sectorial y el modelo reconstructivista de los recursos organizacionales, al proponer políticas organizacionales y estrategias generales considerando distintas configuraciones a partir del cruzamiento del conjunto de factores externos que moldean las configuraciones de la organización sectorial, y el conjunto de factores internos que moldean la configuración de recursos y competencias organizacionales.

A partir de la matriz de integración estratégica podemos encontrar, del lado estructuralista, cuatro abordajes: agresivo, defensivo, de segmentación y desinversión o blindaje. Del lado reconstructivista, podemos encontrar políticas de crecimiento, de operación y de relaciones. Es lo que veremos a continuación (conforme lo mostrado en el cuadro 7.8).

Políticas de crecimiento

Cuando la organización dispone de recursos para enfrentar diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de crecimiento fundadas en esos recursos.

Cuadro 7.7 Ejemplo de la matriz de General Electric: las tres bandas de la matriz multifactorial

		Fuerte	Mediana	Débil
Actividades del sector	Alta	Crecer Buscar el dominio Maximizar las inversiones	Evaluar el potencial Identificar debilidades Construir fortalezas	Buscar la especialización Conseguir nichos de mercado Considerar adquisiciones
	Media	Identificar segmentos en crecimiento Invertir firmemente Mantener posición en otra parte	Identificar segmentos en crecimiento Especializar Invertir selectivamente	Especializar Conseguir nichos de mercado Considerar salida
	Baja	Mantener posición en todas las partes Buscar flujo de caja Invertir en niveles de mantenimiento	Eliminar productos superfluos Minimizar inversiones Renunciar a posición de mercado	Confiar en la diplomacia del líder de mercado Generar efectivo Tiempo de salida y renuncia a posición

Cuadro 7.8 Matriz Chiavenato/Sapiro de integración estratégica.

Matriz Chiavenato/Sapiro de la integración estratégica		Modelo reconstructivista de los recursos organizacionales (Resource-Based Organization)		
		Políticas de crecimiento (a partir de la aplicación de los recursos organizacionales)	Políticas de operación (a partir del desarrollo de las capacidades organizacionales)	Políticas de relaciones (a partir de la capacitación de las habilidades organizacionales)
Modelo estructuralista de organización sectorial	Abordaje agresivo	Liderazgo en costos Diversificación	Liderazgo tecnológico Diversificación	Innovación
	Abordaje segmentado	Internacionalización Interiorización	Terciarización	Enfoque
Modelo reconstructivista de los recursos organizacionales	Abordaje defensivo	Verticalización	Seguidora	Alianzas
	Abordaje de desinversión o blindaje	*Statu quo*	Complementaria	Reestructuración Venta

Las políticas organizacionales de crecimiento son seis:

1. Liderazgo en costos total
2. Diversificación
3. Internacionalización
4. Interiorización
5. Verticalización
6. Mantenimiento del *statu quo*

Liderazgo en costos

Una de las tres estrategias genéricas de Porter, el liderazgo en costo total, fue una política común en la década de 1970 debido a que se popularizaron los conceptos de la curva de la experiencia y las economías de escala. Consiste en alcanzar el liderazgo en costo total en un sector por medio de un conjunto de políticas funcionales orientadas hacia ese objetivo básico; por ejemplo:

- Convertirse en un productor de bienes y servicios de bajo costo.
- Descubrir formas en que los proveedores y clientes reduzcan sus costos.
- Aumentar los costos de los competidores.
- Reingeniería de los procesos industriales.

Sus características son:[24]

1. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones a una escala eficiente y la reducción de costos en razón de la experiencia.
2. Busca la reducción de los costos en áreas como la investigación y el desarrollo, la asistencia, la fuerza de ventas, la publicidad, etcétera.
3. La administración debe prestar atención al control de costos para alcanzar esos blancos. El costo bajo frente al de los competidores se convierte en el tema central de toda la estrategia, aun cuando la calidad y la asistencia en otras áreas no pueden ser ignoradas.
4. Una posición de costo total bajo, cuando se alcanza, casi siempre exige de una elevada participación de mercado relativa u otras posiciones ventajosas, como acceso favorable a las materias primas.
5. También puede exigir un proyecto de producto, que simplifique la producción, el mantenimiento de una vasta línea de productos relacionados, para diluir los costos y la atención a todos los otros grupos principales de clientes, de modo que se pueda expandir el volumen.
6. La política de bajo costo puede exigir cuantiosas inversiones de capital en equipamiento actualizado, el establecimiento agresivo del precio y las pérdidas iniciales para consolidar la participación de mercado. Una participación grande de mercado permite economías en la compra, lo cual reduce incluso más los costos y proporciona márgenes elevados que es posible reinvertir en nuevo equipamiento y en instalaciones más modernas a fin de mantener el liderazgo en costos. Esta reinversión es un requisito para sostener una posición de costo bajo.

La teoría de la agencia

Es una teoría que busca explicar la forma en que actúan los agentes (administradores) por los intereses de los propietarios (accionistas, socios) de una organización en búsqueda de la reducción de costos, la cual es alcanzada en gran parte a través del establecimiento de relaciones de agencia. Esas

relaciones toman la forma de contratos, no necesariamente explícitos ni formales, en los que una de las partes (propietario, accionista, socio) contrata a otra (agente) para realizar algún servicio en su nombre, delegando cierto poder de toma de decisiones. Así, la empresa se entiende como un conjunto complejo de interacciones entre varios individuos. El reto principal para la reducción de costos desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia es la preparación de contratos de cómo medir e incentivar el desempeño del agente para que actúe en el mejor interés de los propietarios o accionistas, y de manera que pueda verificarse si el agente se comportó apropiadamente.[25] Tales situaciones no siempre son de fácil diagnóstico, pues dependen de los intereses de los propietarios en el corto, mediano y largo plazo, y no solo de la naturaleza económico-financiera.

Pueden ocurrir problemas de agencia cuando los ejecutivos o gerentes tienen una actitud diferente con respecto al riesgo de los propietarios o accionistas. Un ejecutivo pude tomar decisiones a corto plazo que afecten el futuro de la empresa. La solución para cualquiera de estos problemas de agencia pasa por la disponibilidad y transparencia de información de calidad.

La teoría de la agencia presupone que los individuos son oportunistas, y que siempre buscarán maximizar sus propios intereses, sin haber garantía de que los agentes actuarán siempre en el mejor interés de la empresa. Al contrario, existe una tentación constante para los agentes de maximizar sus propios intereses, incluso a costa de los intereses de los propietarios.

Diversificación

Las organizaciones que son admiradas en todo el mundo, como General Electric y otras, no solo son más grandes que otras empresas existentes hasta hoy, sino que saben combinar tipos diferentes de negocios en una única propiedad. La revolución industrial en Occidente se debió, en gran parte, a empresas aisladas que concentraban su actividad e innovación en un solo campo de operaciones. Fue hasta el siglo XX, a partir de la década de 1950, que surgió el conglomerado enormemente diversificado.

Alrededor de la década de 1990, la mayoría de las grandes corporaciones de las economías avanzadas se había diversificado. La tendencia a la diversificación refleja la creación de un imperio administrativo, generado por su facilidad peculiar para las fusiones y las adquisiciones en los mercados financieros. La diversificación es un desarrollo lógico que garantiza el uso racional y eficiente de los recursos, lo cual propicia las economías de escala. En realidad, es el resultado de decisiones estratégicas racionales. En la práctica, lo que lleva a la diversificación es la confianza compartida en la economía de costos.

En otras palabras, la diversificación no es buena ni mala. Se explica en razón del impulso que factores sociales e institucionales peculiares, sobre todo el desarrollo de los mercados de capital, dieron a la idea de que montar y desmontar grandes operaciones eran tareas fáciles y rápidas para ganar dinero. El origen de los grandes conglomerados también se debe a los consultores y los bancos de inversión, que se ocupan de las negociaciones y ganan con ellas (véase la figura 7.5).

Banco de ideas

Análisis estratégico de empresas diversificadas[26]

La decisión de diversificarse surge paulatinamente, a medida que se van desarrollando los acontecimientos internos y externos.

Resulta de sondear el futuro, experimentar, detectar problemas, crear conciencia de las distintas opciones, vislumbrar nuevas oportunidades, conseguir consensos y adquirir sensibilidad, lo que implica:

1. Identificar con claridad la estrategia actual.
2. Evaluar el atractivo a largo plazo de la industria en la que se ha diversificado la empresa.
3. Evaluar la fuerza competitiva relativa de cada una de las unidades de negocios de la empresa.
4. Localizar las relaciones de la cadena de valor y la coincidencia estratégica entre los negocios.
5. Determinar si las fuerzas de los recursos de la empresa son compatibles con los que necesita su actual grupo de negocios.
6. Clasificar las diferentes unidades de negocios con base en el desempeño pasado y en las perspectivas futuras.
7. Decidir las prioridades de la asignación de recursos y si el rumbo general estratégico de cada unidad de negocios debe ser la expansión dinámica; fortalecer y defender, reestructurar y reposicionar o cortar o desinvertir.
8. Usar el análisis anterior para definir una serie de medidas que mejoren el desempeño corporativo general, como: realizar nuevas adquisiciones, nuevos negocios, nuevas alianzas estratégicas, vender negocios marginales o que no se ciñen a la estrategia de la empresa, fortalecer las posiciones competitivas, aprovechar las coincidencias estratégicas o de recursos y convertirlas en ventaja competitiva, o incluso transferir recursos de áreas que ofrecen poca oportunidad a otras que guardan muchas oportunidades, según se ilustra en la figura 7.6.

Internacionalización

La internacionalización representa la entrada de la organización en mercados extranjeros y refleja la misma lógica que la diversificación. Significa una ampliación de mercados y busca nuevas oportunidades para colocar sus productos y servicios, para aprovechar la globalización y sus características. Es el camino para la diversificación de mercados. La integración de actividades sirve para maximizar la eficiencia y, en ese sentido, la estrategia internacional busca mante-

Opciones estratégicas

(para una empresa que pretende diversificarse)

Diversificarse en negocios relacionados:
- Crear valor para los accionistas captando las coincidencias estratégicas entre negocios:
  - Transferir habilidades y competencias de un negocio a otro
  - Compartir instalaciones o recursos para reducir costos
  - Hacer uso eficaz de una marca común
  - Combinar recursos para crear nuevas fuerzas y competencias distintivas

Diversificarse en negocios no relacionados:
- Dividir el riesgo entre diversos negocios
- Crear valor para los accionistas, mediante la selección de negocios y la administración de todo el grupo de negocios de la cartera de la empresa

Diversificarse en negocios relacionados y no relacionados:
- Para reunir todas las ventajas competitivas antes mencionadas

• **Figura 7.5** Opciones estratégicas para una empresa que pretende diversificarse.[27]

ner ventajas de costos. En ocasiones, se debe sacrificar la eficiencia con la intención de tener capacidad para aplicar represalias. En la estrategia de internacionalización, suponer que todos los competidores están luchando en un terreno de juego uniforme puede ser un error fatal. Cada país tiene su propia cultura, lengua y uso horario. Sin embargo, no cabe duda que la internacionalización es una excelente alternativa para expandir mercados.

Opciones estratégicas

(para una empresa diversificada)

Realizar nuevas adquisiciones o constituir asociaciones estratégicas adicionales:
- Para crear posiciones en nuevas industrias
- Para fortalecer la posición de las UEN en industrias en las que la organización está interesada

Vender algunos de los negocios existentes de la empresa:
- Para reducir la base de negocios y el alcance de las operaciones de la empresa
- Para eliminar negocios débiles de la cartera
- Para eliminar negocios que ya no encajan

Reestructurar la cartera de negocios de la empresa:
- Por medio de la venta de UEN con desempeño deficiente
- Por medio del uso de capital proveniente de las desinversiones sin utilizarlo para nuevas adquisiciones

Transformar una empresa multinacional en múltiples industrias:
- Para triunfar en negocios competitivos globalmente
- Para obtener beneficios de la convergencia estratégica y adquirir una ventaja competitiva por medio de la diversificación

• **Figura 7.6** Opciones estratégicas para una organización diversificada.[28]

Interiorización

Es la estrategia de utilizar proyectos y acciones con el propósito de tratar de interiorizar las operaciones de la organización, para satisfacer las peculiaridades de diversas regiones distantes. En un país de gran extensión territorial, algunas organizaciones tratan de desarrollarse y de aplicar sus recursos y competencias en zonas gradualmente más amplias y distantes.

Verticalización

Es la estrategia de negocios que lleva a la organización a hacer todo, o casi todo, lo que necesita para operar. Fue un enfoque que predominó a principios del siglo xx, cuando las grandes empresas producían todo lo que necesitaban para sus productos finales. En aquella época, las organizaciones se preocupaban por mantener un control absoluto sobre las materias primas o los componentes que utilizaban en sus operaciones de producción. Con esta estrategia podían dominar las tecnologías del proceso, de los productos y de los negocios, así como conservar secretos industriales. Sin embargo, la variedad de las numerosas actividades que se realizaban internamente ocasionó problemas como el aumento del tamaño de la empresa y el enfoque en actividades que no estaban directamente relacionadas con el negocio principal. Por tanto, hubo una pérdida de eficiencia y un aumento en los costos de producción.

La verticalización se puede hacer por medio de adquisiciones, fusiones y participación en cadenas de suministro.

La verticalización ofrece varias ventajas, a saber:

- Permite una mayor autonomía de organización.
- Ofrece independencia de terceros y proveedores.
- Favorece ganancias más altas.
- Brinda mayor dominio sobre la tecnología propia.

La verticalización, por otra parte, también tiene desventajas, como:

- Exige mayor inversión de recursos y competencias.
- Disminuye la flexibilidad de la organización porque su envergadura provoca que se pierda enfoque.
- Impone un aumento de la estructura organizacional.

Mantenimiento del *statu quo*

Es más un blindaje que una estrategia de crecimiento. Sirve para mantener la situación actual, o incluso para deshacerse de negocios, con intención eminentemente defensiva. Implica aumentar la eficiencia del uso de los recursos y las competencias a efecto de asegurar el dominio actual, proteger su mercado y conservar el cliente. Debido a su alto grado de pasividad en relación con los competidores, esta estrategia suele conducir a la retirada del negocio, o sea, a que la organización salga del mercado por falta de una estrategia más ofensiva frente a los competidores.

Políticas de operaciones

Cuando la organización dispone de gran capacidad administrativa o tecnológica para enfrentar las diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de operaciones fundadas en esa capacidad.

Las estrategias organizacionales de operaciones son cinco: liderazgo tecnológico, diferenciación, tercerización/ *outsourcing*, seguimiento y complementación.

Diferenciación

La segunda estrategia genérica de Porter consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrece la organización mediante la creación de algo que se considere único en el ámbito del sector. Las tácticas para esa diferenciación pueden adoptar muchas formas, como las de proyecto o imagen de la marca, tecnología, peculiaridades, especialidades, servicios por encargo, red de proveedores u otras dimensiones. Sus características son:

1. La organización se diferencia en varias dimensiones. Cabe señalar que la estrategia de diferenciación no permite que la organización ignore los costos, pero estos no representan el blanco estratégico primario.
2. En ocasiones, la diferenciación puede impedir que se obtenga una participación grande de mercado.
3. Requiere un sentimiento de exclusividad, el cual es incompatible con una participación grande de mercado. Es muy común que la diferenciación se consiga por medio de un cambio con la posición de costo (*trade off*), que implica escoger entre opciones excluyentes, si las actividades necesarias para crearla son inherentemente dispendiosas, como mucha investigación, el proyecto del producto, los materiales de alta calidad y un enorme apoyo al consumidor.
4. Aun cuando los consumidores de ese ámbito del sector reconozcan la superioridad de la organización, no todos los clientes estarán dispuestos a pagar los elevados precios requeridos ni estarán en condiciones para hacerlo. En otros negocios, la diferenciación podría no ser incompatible con costos relativamente bajos y con precios comparables a los de la competencia.

Tercerización/*Outsourcing*

Es la estrategia de transferir a terceros la mayor cantidad posible de actividades y procesos que constituyen el producto final o los servicios que ofrece la organización.

La también llamada tercerización u *outsourcing* (del inglés *out* = fuera y *sourcing* = fuente) emplea recursos y competencias externos para llevar a cabo actividades que tradicionalmente se realizaban con recursos y competencias internos. En general, la palabra tercerización implica fuentes externas ubicadas en el propio país, mientras que *outsourcing* se refiere a fuentes externas ubicadas fuera del país.

En realidad, las actividades que no son esenciales y que no forman parte de la médula de la organización son las que normalmente se tercerizan y se transfieren a otras organizaciones que saben hacerlas mejor y más barato. Esto disminuye la cantidad de recursos y activos fijos que necesita la organización y transforma el *outsourcing* en costos variables. Sin embargo, los procesos fundamentales todavía no son tercerizados en general, porque forman parte del *negocio central* y por cuestiones de retraso tecnológico, calidad y responsabilidad respecto del producto/servicio final. Esto permite que la organización se concentre en aquello que sabe hacer bien.

Algunas ventajas de la tercerización son:

- Acceso a diferentes recursos y competencias.
- Mayor visibilidad y reducción de costos de operaciones.
- Enfoque en las competencias esenciales del negocio.
- Flexibilidad para determinar el volumen de producción.
- Obtener ingeniería simultánea, es decir, el *know-how* de los proveedores.
- Transferencia del riesgo a terceros.

No obstante, sus desventajas podrían ser:

- Falta de control tecnológico sobre los proveedores.
- Insatisfacción por los resultados obtenidos.
- Transferencia de ganancias a los proveedores.
- Costos más altos de lo previsto.
- Dependencia de terceros poco comprometidos con el negocio.
- En su fase inicial, desinversión en recursos y despido de empleados.

Seguimiento

Se trata de una estrategia defensiva. La organización sigue, imita y copia a las organizaciones líderes del mercado. Cuando una organización se vuelve imitadora, envía al mercado la señal de que es una seguidora y no una líder o innovadora. Imitar la estrategia de un competidor significa que la organización está emulando acciones, procesos, productos y competencias de un competidor o un grupo de competidores. Una organización escoge esa estrategia por las razones siguientes:

1. Tal vez no tenga capacidad para innovar, sino solo para copiar.
2. Piensa que puede superar el desempeño de los competidores y obtener una ventaja competitiva en costos, servicio, velocidad o calidad.
3. Se puede contentar con alcanzar la paridad con la competencia.
4. Pretende asumir pocos riesgos.
5. La elección puede ser más conveniente o adecuada.
6. Como va a la sombra de los demás, no quiere saber lo que se hará más adelante.

Uno de los mejores caminos para la imitación es aplicar el *benchmarking* para importar las mejores prácticas y procesos del mercado. No obstante, la imitación ofrece poca diferenciación y poca ventaja competitiva en relación con los competidores. En el mejor de los casos, al imitar un *benchmarking*, la empresa puede ponerse a la par de los competidores. Pero si el competidor es ágil e innovador, esa paridad será pasajera. En cambio, los costos de la imitación son relativamente pequeños.

Las ventajas de la imitación son:

1. Si otras empresas ya han intentado algo, entonces la política es viable y comprobada.
2. Otros hacen la mayor parte de las inversiones en desarrollo y experimentación, por lo cual la imitación es más barata para la organización.
3. La imitación va de la mano con inversiones pequeñas si se compara con las inversiones de riesgo y de esfuerzo en la innovación, en la ventaja por medio de la innovación de los procesos y en la excelencia operacional.

Apunte competitivo

Imitación

La imitación es una estrategia común en los sectores de los servicios financieros, la consultoría organizacional y contable, en servicios de restaurantes y supermercados. La proverbial competencia entre Coca-Cola y Pepsi-Cola, entre los fabricantes de cerveza y el sector de comida rápida, es un ejemplo de esa elección.

Complementación o sinergia

Se trata de una estrategia de operación y defensa. La organización procura complementar los productos/servicios de las empresas líderes del mercado con productos/servicios complementarios o accesorios. El iPod y el iPhone de Apple provocaron que en el mercado surgiera una enorme cantidad de accesorios. Cuando una organización escoge esa política, envía la señal de que desea una coexistencia pacífica con los principales competidores. Muchas veces, una organización puede aumentar, extender y completar las competencias esenciales, los procesos, los mercados y los productos de las líderes del mercado. Una organización escoge la estrategia de la complementación por las razones siguientes:

1. Desea coexistir con las líderes del mercado.
   a. No pretende desafiar directamente, competir ni moverse contra las competencias esenciales, los productos, los clientes y los mercados de las empresas líderes.
   b. Ofrece productos y servicios que son complementarios y que suman valor a las empresas líderes.

c. Desea una función en una variedad de posiciones, inclusive trabajar frente o detrás de las líderes.
2. Por lo general, sigue las iniciativas y los movimientos de las líderes y ofrece satisfactores para las necesidades de los clientes que no han satisfecho las empresas líderes.

Apunte competitivo

Complementación

Esta forma de competencia estratégica entre las organizaciones se presenta en los negocios de tecnología avanzada y *software*, en el sector de productos deportivos (calzado, tenis y equipamientos) y en los mercados de automóviles y motocicletas. Las estrategias de complementación también incluyen la tercerización (*outsourcing*) selectiva o completa de funciones, como el diseño de productos, la TI, el transporte, la administración de inventarios y el servicio al cliente.

Políticas de relaciones

Cuando la organización cuenta con capacitación para afrontar diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de relaciones con base en esa capacitación centrada en el desempeño de su personal.

Una relación clara está constituida por una serie continua de interacciones de colaboración. Se presenta a lo largo del tiempo y crea un contexto en el cual los integrantes, la organización y el cliente participan por medio de interacciones sucesivas. Cada relación es diferente e inherentemente singular. La estrategia de relaciones se ha convertido en algo práctico y accesible a gran escala, en fecha reciente, gracias a la reducción de los costos de los recursos de la TI.

La tecnología del banco de datos, como el *Customer Relationship Management* (CRM) permite que la organización acompañe de cerca a sus clientes de forma individual. La estrategia de relaciones también tiene efectos en el mantenimiento de las relaciones y la construcción de asociaciones con revendedores, proveedores y otros grupos de interés. De cada interacción surge una nueva personalización; cada vez que la empresa y el cliente invierten en la relación, la organización es capaz de adecuar sus productos y servicios un poco mejor a las necesidades de ese cliente. En realidad, la relación se va volviendo más y más inteligente, y satisface cada vez más las necesidades de cada cliente en particular. En efecto, lo que se presenta es una relación de aprendizaje.

Antes de determinar cuál es la amplitud correcta de los esfuerzos para implementar la estrategia de relaciones, es necesario entender el razonamiento para tomar la iniciativa y los componentes básicos de la política que está fundada en la idea de establecer relaciones y aprender con cada cliente, proveedor, revendedor o algún otro grupo de interés. La relación de aprendizaje resulta más inteligente a partir de cada interacción. El cliente informa de alguna necesidad y la organización personaliza su producto o servicio a la medida para satisfacer a ese cliente. Cada interacción y modificación mejoran su habilidad para colocar el producto de ese cliente en particular. Aun cuando un competidor ofrezca el mismo tipo de personalización e interacción, el cliente no podrá apreciar el mismo nivel de conveniencia, a menos que pueda enseñar a su competidor las lecciones que su empresa ha aprendido.

Las estrategias organizacionales de relaciones son cinco: innovación, enfoque, alianzas, reestructuración y venta.

Innovación

La innovación debería estar en el corazón de toda estrategia. En la tradición clásica dominante, una fuerte orientación al mercado es esencial para la innovación exitosa. Con tal concepción, la innovación efectiva proviene de la búsqueda de las necesidades que existen en el mercado y del intento por satisfacerlas con ofertas de los productos y servicios adecuados. Tanto para los servicios como para los bienes manufacturados, una fuerte orientación al mercado expresada a través de investigaciones de mercado, pruebas extensas y capacidad de reacción a las necesidades del cliente, es vital para el éxito de la innovación. La implicación de esa orientación al mercado es simple; al conducir el proceso de innovación, la presión para el uso de tecnología por parte del departamento de I y D debe sustituirse por la demanda del mercado, del marketing.

Una organización innovadora efectiva debe estudiar constantemente los horizontes en busca de nuevas oportunidades para satisfacer a los clientes. Para innovar con éxito, debe conquistar a los clientes y satisfacerlos. Las investigaciones de desarrollo I y D deben integrarse a los esfuerzos de marketing y subordinarse a ellos. La importancia de la demanda del mercado para el éxito de la innovación queda ahora muy clara. La vieja idea del científico aislado en una torre de marfil, esperando que le llegue la inspiración, es un anacronismo. La satisfacción de las necesidades del cliente no será completa si la innovación se reduce a enfocarse en la preocupación clásica de maximizar las ganancias.

La innovación

Existen dos líneas filosóficas para entender la función de la innovación en las organizaciones. Schumpeter sostiene, al igual que Karl Marx, que la utilidad y el control son subproductos de las estrategias de innovación. El enfoque de la tradición clásica de Schumpeter se dirige hacia el papel de la innovación para suprimir la competencia y dominar a los clientes en razón de que maximiza las utilidades. La utilidad proviene del dominio de los clientes y no de su sumisión. Por otra parte, el enfoque marxista

subraya que las nuevas tecnologías aumentan el control administrativo y reducen el costo de la mano de obra.

Para Porter, las empresas podrán innovar en la medida en que busquen:

- Encontrar nuevas formas de hacer negocios.
- Desarrollar nuevos productos y servicios.
- Ingresar en nuevos mercados o segmentos de mercado.
- Establecer nuevas alianzas comerciales.
- Encontrar nuevas formas de producir bienes o servicios.
- Encontrar nuevas formas de distribuir los bienes o servicios.

Así como los emprendedores que adquieren poder, la innovación o su simple amenaza puede utilizarse por quienes se interesan en derrotar a los retadores en potencia. Ese fue el papel del famoso factor "fud" (*fear* = miedo, *uncertainty* = incertidumbre y *doubt* = duda) que IBM infundió en los clientes con los cambios graduales en la serie dominante de computadoras de gran tamaño en la década de 1970. Los actuales gigantes del sector de las computadoras han refinado esa técnica mediante el desarrollo del llamado *vaporware*, o la promesa de nuevos productos que nunca llegan, pero que son suficientes para dejar atrás a la competencia.



Información privilegiada

Innovación

Repetimos, la innovación no consiste tanto en mejorar la competencia como en evitarla. Si bien el enfoque de Schumpeter subraya el control de mercados, el enfoque marxista se enfoca en el dominio de la mano de obra. Según Marx, el desafío de los primeros capitalistas fue romper el control que los trabajadores artesanos tenían sobre la producción tradicional. Esos trabajadores, organizados en gremios secretos, podían imponerse al ritmo, a la organización y a la calidad de su trabajo. Inmunes a la intervención del capitalista proveniente de fuera, su control se basaba tanto en el conocimiento exclusivo de los procesos necesarios, como en la posesión de las herramientas de producción.

Para Marx, el punto clave de las tecnologías capitalistas, a partir de la Revolución Industrial, fue su capacidad para suplantar las habilidades exclusivas y las herramientas tradicionales de los viejos artesanos. Durante el siglo XX, se introdujeron nuevas tecnologías para descalificar a los grupos poderosos de trabajadores. Se desarrollaron herramientas para las operaciones, controladas numéricamente, con el apoyo de la fuerza aérea estadounidense para reducir el poder de los obreros sindicalizados que podían afectar la producción de Boeing o General Electric durante la Guerra Fría. Se proyectaron complejos controles numéricos y secuencias de las máquinas que fueron guardados en archivos en los despachos de proyectos de las organizaciones, en lugar de dejarlos en las mentes de los obreros calificados en las oficinas.

¡Piense fuera de la caja!

¿La filosofía kaizen es una innovación?

La palabra *kaizen*, de origen japonés, es una filosofía de mejora continua (*kai* = modificar y *zen* = bien). Para Imai, la esencia de *kaizen* es simple y directa: *kaisen* significa mejora. Aún más, *kaizen* significa mejora continua, que involucra a todos, incluyendo gerentes y operadores y, según la filosofía *kaizen*, nuestro modo de vida –sea en el trabajo, la sociedad o en casa– merece ser constantemente mejorado. Este método o filosofía consiste en una estrategia organizacional mediante la cual se crean grupos multifuncionales de diversos niveles jerárquicos, con el fin de eliminar desperdicios a través de soluciones baratas que mejoran los procesos empresariales, con base en la motivación y creatividad de los colaboradores para aumentar la flexibilidad del área de manufactura y reorganizar los procesos productivos.[29]

La filosofía *kaizen* predica que el cambio sea realizado a diario, visualizando siempre la mejora en algún lugar de la empresa o en la vida personal. La concepción de Kaizen admite que la mejora se divide en *kaizen* e innovación. "*Kaizen* consiste en pequeñas mejoras en el *statu quo*, como resultado de esfuerzos continuos. La innovación involucra una mejora drástica en el *statu quo,* como resultado de una gran inversión en nuevas tecnologías y/o equipos." Estos dos enfoques diferencian a las empresas occidentales de las orientales; las organizaciones occidentales se van más por la innovación que traen los avances tecnológicos o las nuevas técnicas y conceptos, mientras que las orientales, con el *kaizen*, se preocupan por los cambios pequeños y sutiles que dicha filosofía predica, con sus técnicas simples y convencionales, pero que generan grandes beneficios a largo plazo si esta herramienta se usa en forma continua y correcta.

Enfoque, nicho o segmentación

Según Porter, la tercera estrategia genérica es la estrategia del enfoque o nicho, la cual consiste en ocuparse de un grupo comprador determinado, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico. Como ocurre con la diferenciación, el enfoque de nicho puede asumir diversas formas. Aun cuando las políticas de bajos costos y de diferenciación busquen alcanzar sus objetivos en el ámbito de todo el sector, la política del enfoque pretende llegar a una meta determinada y cada política funcional se desarrolla tomando esto en cuenta.[30]

Las características del enfoque, nicho o segmentación son:[31]

1. La política del enfoque parte de la premisa de que la organización puede alcanzar su blanco estratégico con más efectividad o eficiencia que los competidores que están compitiendo de forma amplia. Por tanto, la empresa se diferencia porque satisface mejor las necesidades de su blanco particular o por sus costos más bajos para alcanzar ese blanco, o las dos cosas. Aun cuando la po-

lítica del enfoque no persigue el costo bajo, ni la diferenciación desde el punto de vista del mercado como un todo, en realidad consigue una u otra posición frente a su blanco estratégico.
2. La política de nicho de mercado o la concentración en un sector limitado del mercado total es interesante para las empresas pequeñas o medianas, que operan en mercados dominados por empresas grandes. Es bastante adecuada para situaciones donde existen espacios definidos y rentables dentro del mercado total, pero que no están bien atendidos y en los cuales la empresa tiene una ventaja diferencial real para atender ese espacio, o donde puede crear esa ventaja.
3. Una característica del explorador de nichos exitoso es su capacidad para segmentar el mercado de forma creativa, con la intención de identificar nichos nuevos y potenciales que aún no han sido detectados por los principales competidores.
4. La esencia de la política de nichos o segmentación consiste en que la empresa enfoque su actividad en los blancos seleccionados y en no permitir que corra a ciegas tras la obtención de un cliente más. El desarrollo de una estrategia de nicho exige disciplina para concentrar el esfuerzo en los blancos escogidos.

Alianzas estratégicas

Es una política de relaciones y cooperación. Hoy en día, ninguna organización puede poseer y mantener actualizadas todas las competencias necesarias para su éxito en los negocios. La complejidad ahora es tanta que las organizaciones están persiguiendo una actividad conjunta como solución que involucra una enorme variedad de competencias distintivas. Por tal razón, la estrategia enfocada en las asociaciones o las alianzas estratégicas ahora es bastante común. Cada una de las organizaciones involucradas en la alianza aporta sus competencias y, en conjunto, la alianza resulta mucho más que una suma de actividades conjuntas.

La colaboración se presenta cuando dos o más organizaciones trabajan juntas por un propósito o proyecto específico. La colaboración es compleja y, para tener éxito, implica la confianza y la coordinación de todas las partes involucradas. Cuando una organización opta por esta estrategia, se presenta como un asociado o el miembro de un equipo durante un periodo específico de tiempo, para un proyecto específico y, por lo general, también con responsabilidades específicas.

Una empresa elegirá esa política porque:

1. Es confiable cuando asume la coparticipación y la responsabilidad por el éxito o el fracaso del negocio.
2. Dedica los recursos y las competencias que se necesitan para asegurar el éxito del esfuerzo en colaboración.
3. Ofrece valor agregado y aspectos básicos para la experiencia práctica (*expertise*) y servicios que complementan o reubican a los de la otra parte.
4. Puede desempeñar procesos complejos y alcanzar los rendimientos deseados con mayor precisión, bajo costo y alto valor en relación con la otra parte.
5. Señala cómo desea asumir todos los riesgos, o una parte de ellos, en un aspecto particular o en una fracción de un proceso o función.

Tal como la estrategia de complementación, la de alianzas en colaboración puede incluir la tercerización (*outsourcing*) e involucrar varias formas de colaboración, como sucede en el sector del entretenimiento (cine y música), el automovilístico y el de la aviación.

Una de las formas de entender los intrincados aspectos de la formulación estratégica es verificar los motivos por los cuales la organización pretende actuar, reaccionar o alcanzar un nuevo estado, que puede ser ascender o descender. Una política de alianzas exitosa requiere tiempo para aprender a adaptarse. Las organizaciones de elevado desempeño reconocen que en ese periodo, las personas y su organización aprenden a explorar las capacidades y oportunidades creadas por los cambios discontinuos o innovaciones. El cambio exitoso requiere no solamente dirección, sino también un enorme compromiso de las personas involucradas. Compromiso quiere decir, asimismo, la tendencia de la política de persistir a lo largo del tiempo.

Lo que se puede desprender de todo eso es que la ventaja estratégica es frágil y evanescente. El compromiso viene y va. Y la regla general es: cuanto mayor sea la velocidad del cambio, tanto mayor será también la incertidumbre y la fluidez que enfrenta la organización. Cuanto más fluido es el ambiente, tanto más precaria y efímera se vuelve la ventaja estratégica. La organización enfrenta continuamente mercados maduros, mientras que otros están apenas emergiendo o están en proceso de creación, siendo descubiertos o desapareciendo.

Las alianzas o asociaciones pueden ofrecer las ventajas siguientes:

1. Participación de asociados relevantes y que agreguen valor al negocio.
2. Flexibilidad en el trabajo conjunto.
3. Relaciones de largo plazo.
4. Objetivos conjuntos y claros.
5. Franqueza y confianza recíprocas.

Fronteras horizontales y verticales de las empresas

Si entender que la empresa está constituida como un conjunto complejo de interacciones entre varios individuos proporciona un gran avance en el conocimiento de su naturaleza, es claro que el contexto de negocios exige ahora una ampliación de este paradigma, que involucra también a las relaciones potenciales que ocurren más allá de las fronteras organizacionales de las empresas.

Transacciones aisladas de mercado (*arm's lenght transactions*)	Contratos a largo plazo	Alianzas estratégicas y *joint ventures*	Relaciones entre la matriz y las subsidiarias	Procesos y actividades de desarrollo interno
Menos integrada		⟶	Más integrada	

• Figura 7.7 Escala de posibilidades de integración vertical.

Las fronteras horizontales de una empresa definen el espectro y la escala de su producción, que a su vez determinan las cantidades y variedades de sus bienes y servicios. Estos límites difieren mucho de un sector a otro, así como entre empresas de un mismo sector. En algunos sectores, como los microprocesadores o la producción de aluminio, predominan las grandes empresas. En otros, como diseño de modas y consultoría administrativa, predominan las pequeñas. Incluso las mayores empresas de dichos sectores se consideran pequeñas con base en los medidores convencionales del tamaño de un negocio, como fórmula de ventas y número de empleados.[32] La explicación de semejante diversidad es la función de las ventajas en cuanto a costos. Siempre que las economías de escala y de espectro estén disponibles para las empresas de un sector, tenderán a ampliar sus fronteras horizontales en términos de su magnitud relativa, creando procesos de producción y logística a gran escala. Las empresas competitivas buscan la escala y el espectro, cuando es posible, como forma de competir en base a costos menores, mayores participaciones de mercado o mayor poder de negociación a lo largo de la cadena de suministros.[33] Las decisiones estratégicas de adquisiciones, fusiones, asociaciones o diversificación estarán justificadas a la luz de la búsqueda de mayores escalas o espectro.

Según Bezanko y otros autores,[34] las fronteras verticales se relacionan con la actuación de la empresa a lo largo de la cadena de suministro, a partir de una cuestión fundamental: estratégicamente hablando, ¿qué será mejor: organizar todas las actividades en una única empresa, o depender de empresas independientes de mercado? Existen buenos ejemplos de empresas que integran todas sus actividades, constituyéndose en organizaciones de integración vertical, así como buenos ejemplos de empresas que tercerizan casi todos sus procesos desde producción hasta logística, quedándose solo con las actividades de construcción de marca y desarrollo de productos, por ejemplo. Las fronteras verticales de una empresa definen los procesos y actividades que ejecutará y aquellos que tercerizará a empresas independientes en el mercado. De este modo, la decisión de producir o tercerizar (comprar en el mercado) dependerá de las decisiones en cuanto a la ampliación de las fronteras horizontales, y de consideraciones sobre la forma de competir con base en menores costos, mayores participaciones de mercado o mayor poder de negociación a lo largo de la cadena de suministros.

Producir y comprar son dos extremos de una serie de posibilidades de integración vertical. La figura 7.7 comprende algunas de las elecciones intermedias. Semejante a "producir", las empresas integradas pueden dispensar parte o todas sus subsidiarias. Semejante a "comprar", las empresas de mercado pueden entrar en un contrato a largo plazo, uniendo sus intereses por varios años. En el medio están las inversiones conjuntas (*joint ventures)* y las alianzas estratégicas, en las cuales dos o más empresas crean una entidad independiente que depende de los recursos de ambas.

Sin importar la posición de la empresa en la cadena de suministro, debe definir sus fronteras. Para tomar decisiones sobre "producir" o "comprar", la organización debe comparar los costos y beneficios de usar el **mercado** en oposición a ejecutar la actividad en casa. El cuadro 7.9 resume los costos y beneficios esenciales de usar las empresas de mercado.

Cuadro 7.9 Beneficios y costos esenciales de usar las empresas de mercado.

Beneficios
• Las empresas de mercado pueden lograr economías de escala que los procesos internos, produciendo solo para sus necesidades, no pueden. • Las empresas de mercado están sujetas a la disciplina del mercado, y deben ser eficientes e innovadoras para sobrevivir. El éxito global de la corporación puede ocultar las ineficiencias y la falta de innovación de los departamentos internos.
Costos
• La coordinación de los flujos de producción a través de la cadena de suministro puede verse comprometida cuando una actividad es encomendada a una empresa de mercado independiente, en vez de ser ejecutada en casa. • Puede revelarse información confidencial cuando una empresa de mercado independiente ejecuta una actividad. Puede haber costos de negociación con empresas independientes de mercado, que pueden ser evitados al ejecutar los procesos de manera interna.

Información privilegiada

El paradigma excluyente de michael porter

En la década de 1980, Porter presentó tres estrategias genéricas internamente consistentes que, como se explica en este capítulo, se pueden emplear de forma aislada o en combinación, para crear una posición defendible a largo plazo y para superar a los competidores dentro de un sector. La noción que fundamenta el concepto "estrategias genéricas" es que la ventaja competitiva está en la amenaza que representa una estrategia y para obtenerla es necesario que la organización elija el tipo de ventaja competitiva que desea, así como el marco dentro del cual buscará alcanzarla.

Para él, los tipos básicos de ventaja competitiva son dos:[35]

1. El atractivo del sector con relación a la rentabilidad a largo plazo y la definición de otros factores que determinan ese atractivo.
2. El posicionamiento competitivo dentro de un sector.

Las tres estrategias competitivas genéricas van de la mano con el alcance de las actividades en las que la organización pretende obtener su ventaja competitiva, para registrar un desempeño por encima de la media en un sector, como se ha explicado en páginas anteriores. Ellas son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. La estrategia del enfoque tiene dos variantes: el enfoque en el costo y el enfoque en la diferenciación. Mientras que la estrategia de liderazgo en costos y la de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un marco amplio de segmentos, la del enfoque busca la ventaja en costos o la diferenciación en un segmento estrecho o específico.

En ocasiones, la organización puede aplicar con éxito más de un enfoque como blanco primario, aun cuando rara vez sea posible, como explicamos a continuación. La aplicación de una de esas estrategias genéricas exige todo el compromiso y los mecanismos organizacionales de apoyo, los cuales se diluyen si existe más de un blanco primario. Las estrategias genéricas son métodos para superar a los competidores y permiten a las organizaciones obtener grandes rendimientos. Sin embargo, en algunos sectores, la estrategia genérica quizá sea necesaria tan solo para obtener rendimientos apenas aceptables.

La implementación y la ejecución exitosa de las estrategias genéricas requieren diferentes recursos y habilidades. Estas estrategias implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas creativos. Por tanto, para tener éxito, es indispensable el compromiso continuo con una de las estrategias como blanco primario. Las estrategias genéricas también necesitan estilos diferentes de liderazgo y se traducen en entornos y culturas organizacionales bastante diferentes. Por ello, la estrategia adoptada atraerá a diversos tipos de personas.

El término medio: Las tres estrategias genéricas son métodos alternativos viables para lidiar con las fuerzas de la competencia. Sin embargo, si la organización no pudiese desarrollar una estrategia en una de las tres dimensiones cuando menos, entonces se colocará en un término medio, o en una situación estratégica extremadamente débil. A esa organización le faltará participación de mercado e inversión de capital. La organización que se coloque en el término medio se tendrá que conformar con una baja rentabilidad, perderá a los clientes de grandes volúmenes que exigen precios bajos, o incluso se verá obligada a renunciar a sus ganancias para colocar su negocio fuera del alcance de las empresas de bajo costo. Asimismo, perderá el negocio con márgenes altos, lo que sucede con la mayoría de las organizaciones que se han enfocado en blancos con altos márgenes o que han logrado un patrón de diferenciación global. La organización colocada en el término medio probablemente también padecerá una cultura empresarial indefinida y un conjunto problemático de arreglos organizacionales y sistemas de motivación.

Riesgos de las estrategias genéricas: En general, seguir las estrategias genéricas entraña dos riesgos. El primero es no poder mantener o sostener la estrategia. El segundo es que el valor de las ventajas estratégicas que proporcionan se va desgastando con la evolución del sector. Específicamente, los riesgos de las estrategias genéricas son:

1. *Riesgos del liderazgo en costo*: El liderazgo en el costo impone grandes gastos a la organización para poder preservar su posición, lo cual significa que debe reinvertir en equipamiento moderno, deshacerse sin pena de los artículos obsoletos, evitar la proliferación en la línea de productos y estar atenta al perfeccionamiento tecnológico. El liderazgo en costos es vulnerable cuando se basa en la escala o la experiencia como barrera de entrada. Algunos de esos riesgos son: el cambio tecnológico que anula la inversión o el aprendizaje anterior; las nuevas empresas, la ciencia y la industria que aprenden a bajo costo; los seguidores basados en la imitación o en su capacidad para invertir en instalaciones modernas; y la incapacidad para ver los cambios que necesita el producto o su marketing en virtud de que la atención se ha dirigido al costo, la inflación y los costos, los cuales estrechan la capacidad de la organización para mantener un diferencial de precio suficiente para compensar la imagen de marca del producto frente al precio de los competidores o de otras formas de diferenciación.
2. *Riesgos de la diferenciación*: La diferenciación puede acarrear una serie de riesgos. El diferencial del costo entre los competidores de bajo costo y la empresa diferenciada se vuelve demasiado grande para poder mantener la lealtad a la marca. La necesidad de los compradores respecto del factor de la diferenciación disminuye a medida que se vuelven más sofisticados. La imitación disminuye la diferenciación percibida; un caso común es cuando el sector madura.
3. *Riesgos del enfoque*: El enfoque puede acarrear otro conjunto de riesgos. Las diferencias de costos entre los competidores que actúan en el mercado y las empresas que adoptan los enfoques particulares se amplían de modo que eliminan las ventajas de costos por satisfacer un blanco estrecho o anulan la diferenciación que ha conseguido el enfoque. Otro riesgo es que los competidores encuentren submercados dentro del blanco estratégico y se orienten hacia ellos, dispersando la fuerza del nicho

Reestructuración organizacional

Los administradores y ejecutivos de todo el mundo están luchando por evitar la trampa de la competencia basada en el precio, cosa nada fácil cuando los productos y los servicios se van volviendo *commodities*. Gracias a la tecnología digital de la información y a la Internet, ahora es posible salir de esa trampa y resucitar estrategias exitosas utilizadas en otros tiempos. En vez de vender a los mercados, la idea es venderles a los clientes. En vez de vender a los mercados, la idea es buscar que el cliente tenga una mayor participación; en vez de ofrecer descuentos para aumentar los ingresos, se crean vínculos más fuertes con los clientes, mediante el desarrollo de la fidelidad de los más valiosos y el aumento de la utilidad, lo cual es una buena base para la reestructuración organizacional.

Al adoptar diferentes políticas de negocios, la organización debe considerar diferentes reestructuraciones estratégicas para cambiar y obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores. La empresa debe evaluar seis opciones básicas para la renovación estratégica, a saber:[36]

1. Provocar que la competencia resulte irrelevante.
2. Innovar las reglas de la competencia.
3. Reinventarse.
4. Sustituirse a sí misma en la competencia.
5. Colaborar con la competencia.
6. Abandonar la competencia (véase el cuadro 7.10).

La organización puede adoptar una de esas opciones, o una combinación de ellas para crear su portafolio estratégico, renovarse y lograr un elevado desempeño. En cualquier momento, una o más de las opciones tendrán prioridad sobre las demás. La selección y uso de la estrategia dependerán de un gran número de factores internos y externos de la organización. Entre los primeros se cuentan los recursos de la organización, las competencias esenciales, la fuerza financiera, la posición del marketing de la empresa en relación con los competidores. Entre los factores externos se cuentan las necesidades y los requisitos de los clientes, las dinámicas sectoriales, la velocidad requerida para apoyar el cambio y el nivel de incertidumbre que afronta la organización.

Apunte competitivo

Romper reglas: riesgos y oportunidades

En general, esta estrategia atrae la atención y provoca la reacción inmediata de los grandes competidores y los líderes del mercado. Las contramedidas pueden ser violentas y desatar una guerra de roces basada en estrategias de precios e inversiones elevadas en publicidad. Las organizaciones que adoptan esta opción deben contar con poder y capital para alcanzar el éxito. Es el caso de la competencia en el sector de la comida rápida para conquistar las preferencias del consumidor entre hamburguesas, tacos y pizzas, mientras que el sector de las bebidas se disputa entre las de cola y las que no son de cola. Entre los fabricantes de automóviles hay una batalla incesante de sustitución entre vehículos de pasajeros, minivans y utilitarios deportivos. Kodak está aprendiendo con sus cámaras digitales y reeducando y reorientando totalmente a sus consumidores. En el caso de Kodak, su cámara digital –producto único– está sustituyendo a los productos baratos y fáciles de usar, y que están siendo canibalizados sin tener una propuesta de valor que inspire a los consumidores a salir de la tradicional fotografía de 35 mm.

Algunas de las implicaciones de cada una de estas opciones estratégicas son:[37]

1. *Provocar que la competencia sea irrelevante*: La organización que compite con base en esta estrategia establece el objetivo organizacional de ser la líder en términos de la creación de valor. Como tal, genera elevados rendimientos de sus nuevos productos y servicios. También genera elevadas eficiencias y rendimientos de los nuevos diseños de procesos y una integración de la TI con los procesos y diseño organizacional. Como resultado, es capaz de dominar sus mercados. Empresas como Intel, Microsoft, Wal-Mart, Southwest Airlines y Amazon.com crearon una fuerte presión competitiva cuando se anticiparon y se colocaron en ventaja. Esto provocó que otras empresas también invirtieran en recursos para imitarlas o sustituirlas, para poder mantenerse en la carrera, o incluso para innovar y poder ser líderes.
2. *Innovar las reglas para competir*: Mientras que muchas organizaciones se preocupan por racionalizar su cadena de suministro y tratan de expandir sus líneas de productos por medio de extensiones y desarrollos, las organizaciones de vanguardia se concentran en la creación de categorías enteramente nuevas de productos y conceptos. Las empresas exitosas sobrepasan el desempeño de sus rivales y crean nuevas reglas de competencia mediante la concentración de sus recursos y energías en la innovación. La innovación de las reglas de la competencia representa la opción estratégica más emocionante y exigente. Es arriesgada y requiere una cultura de aprendizaje e iniciativas emprendedoras. Las organizaciones que seleccionan y practican esta opción estratégica dicen que redefinen e impulsan las reglas para las demás. En este proceso, obligan a los competidores a imitarlas, sustituirlas, complementarlas o abandonar el mercado. Esta forma de estrategia implica una renovación estratégica sistemática en el ámbito organizacional, cultural y operacional de la compañía. También requiere inversiones sustantivas en capacitación en la infraestructura técnica, penetración en nuevos mercados, costos adicionales y confrontación de los riesgos. Pero también implica, potencialmente, grandes rendimientos financieros.
3. *Reinventarse*: Esta estrategia es típica de las organizaciones de aprendizaje que, de forma consistente y relevante, siempre están reinventando su cultura corporati-

va, su estructura organizacional, sus precios internos y su enfoque en el cliente y el mercado. Se trata de aplicar constantemente ajustes y reajustes ante las exigencias del contexto del entorno y de los *grupos de interés.*

4. *Sustituirse a sí misma en la competencia*: Esta estrategia es directa, amenazadora y confrontadora. Cuando una organización selecciona la estrategia de la sustitución, envía la señal de que competirá en un frente amplio, utilizando varios factores, como precio, calidad, servicio, distribución, proceso y capacidad de cambio. Las organizaciones que escogen este camino compiten por nuevas participaciones de mercado o crean nuevos segmentos para productos y servicios dentro de un mercado o sector existente. En el fondo, la organización compite consigo misma, confrontando nuevos productos/servicios con los productos/servicios lanzados anteriormente.



Banco de ideas

Ventajas de sustituirse a sí misma en la competencia

Las organizaciones procuran competir consigo mismas antes de hacerlo con sus competidoras. Así:

- Crean un segmento enteramente nuevo dentro de un mercado o sector.
- Apalancan todos los recursos globales de la organización.
- Obligan a los competidores a adoptar acciones compensatorias.
- Ofrecen una sustitución selectiva, basada en las fuerzas y las competencias de la organización.

5. *Colaborar con la competencia*: Con esta estrategia seguidora, la organización trata de apoyar a las empresas líderes con la oferta de productos/servicios accesorios o complementarios. En realidad, la organización ofrece productos/servicios que completan los productos/servicios de las organizaciones líderes del mercado para aprovechar la fuerza de la marca o el ciclo de vida de los productos/servicios de las líderes.
6. *Abandonar la competencia*: Es la más pasiva de las estrategias presentadas. La organización sale del ruedo y se retira del mercado o simplemente retira sus productos y servicios del mercado, y espera a que llegue un momento más oportuno para regresar. El cuadro 7.10 resume las opciones de la renovación estratégica.

En busca de la evolución sostenible

¿Por qué las organizaciones dejan de anticiparse a las señales del cambio? ¿Por qué dejan para última hora la toma de decisiones o previsiones sanadoras? ¿Por qué es tan difícil para los administradores desarrollar una sensibilidad y ser proactivos en relación con el cambio? ¿Por qué hay tantas organizaciones aparentemente tan ciegas y sordas con respecto a lo que sucede a su alrededor? Casi siempre las organizaciones son sorprendidas desprevenidamente. ¿Es eso

Cuadro 7.10 Las cinco opciones para la renovación estratégica.

Más pasiva ⟶ Más agresiva

Salir de la competencia	Colaborar con la competencia	Sustituirse a sí misma en la competencia	Reinventarse a sí misma	Innovar las reglas con las que compite	Volver irrelevante a la competencia
Falta de actuación Propósito y objetivo confusos Adquiere recursos innecesarios Espera una señal más clara del mercado Sale del ruedo	Coexistencia pacífica Complementa los productos y servicios de los líderes Da retaguardia a las necesidades y requisitos de los competidores Reduce la amenaza de los líderes	La estrategia es directa, amenazadora y confrontadora Compite en un frente amplio Crea un segmento enteramente nuevo Obliga a los competidores a adoptar acciones compensatorias	Cambio organizacional interno Adecuación estructural Crea asociaciones Brinda contenido de valor adicional Comparte riesgos Requiere confianza y compromiso	Estrategia agresiva Crea o captura segmentos de mercado Apalanca activos y canales existentes Obliga a los competidores a hacer cambios	Crea nuevas reglas en el mercado Crea o sustenta la ventaja competitiva Define su posición en el mercado Obliga a los competidores a cambiar. Asume alto riesgo Busca ganancias elevadas

descuido, inhabilidad o miopía? Si las organizaciones pudieran adivinar de antemano los cambios externos y generar el cambio interno de acuerdo con esa anticipación, podría evitarse una enorme mortalidad empresarial.

En un medioambiente caracterizado por cambios rápidos e incesantes, muchas organizaciones acostumbran prorrogar las previsiones necesarias para cambiar sus políticas hasta que están sumergidas en una grave crisis. Y una vez ahí, necesitan improvisar rápidamente para intentar salir de la mejor manera posible. Y es que las organizaciones consiguen divisar solo lo que es relevante para su visión del futuro. Eso tiene que ver con la percepción y sensibilidad de las personas que en ellas trabajan.

Las personas se comportan de acuerdo con sus percepciones del mundo que las rodea. Esas percepciones llevan a lo que ellas creen que pueden hacer y lograr con su comportamiento. La percepción ocurre a través de los sentidos. Las personas reciben y transmiten la información por medio de receptores especializados –los órganos de los sentidos– que les comunican las impresiones ópticas (visión), acústicas (audición), olfativas (olfato), gustativas (gusto) y táctiles (sistema kinestésico). Esos receptores transmiten los estímulos externos al cerebro que, por el proceso de generalización, distorsión y selección, filtra tales señales eléctricas y las transforma en una representación interna. La sensación proporcionada por los órganos de los sentidos produce la percepción. Cuanto mayor es la riqueza de la información percibida, tanto mayores serán las posibilidades de registrarlas y procesarlas. De esta manera, la percepción potencializa la inteligencia. Aumentar la capacidad de percepción permite captar una mayor cantidad y calidad de información sobre la realidad que nos rodea. En la práctica, lo que interpretamos como real no es la realidad, sino una representación mental de esa realidad. Esa percepción es indispensable para el estratega.

Apunte competitivo

La estrategia como mecanismo de aprendizaje organizacional[38]

Para algunos autores, la estrategia organizacional es una cuestión de aprendizaje. La organización aprende a través del tiempo. La formación de la estrategia es un largo proceso emergente e incremental de aprendizaje, tanto individual como colectivo. El aprendizaje es visualizado bajo el punto de vista del proceso, como su foco principal en la administración de los cambios y no de la estrategia en sí. El aprendizaje depende de las habilidades esenciales de la organización. El comportamiento del aprendizaje funciona así: actuar primero –hacer algo–, después descubrir y seleccionar lo que funciona –comprender esas acciones en retrospectiva–; finalmente, retener solo aquellos comportamientos que parecen deseables. Toda comprensión se origina en la reflexión y en el examen del pasado. La realidad emerge de la interpretación y actualización constantes de la experiencia pasada. Aprender no es posible sin actuar. En suma, el mundo es decretado por la cognición de las personas.

Percepción y sensibilidad

Todo aprendizaje comienza con la percepción. Eso trae implicaciones importantes para la administración que esté intentando conducir la organización en medio de un ambiente mutable y turbulento. La percepción no es simplemente una cuestión de recolectar información, de contemplar una situación y revisar todas las observaciones y datos que se relacionen con ella. En las personas, la percepción significa involucrarse activamente con el mundo. Y en las organizaciones, también es activa. La percepción requiere un esfuerzo deliberado de los equipos de trabajo de la organización para vislumbrar su futuro, desarrollar lapsos de tiempo y opciones de comportamiento. En caso contrario, las observaciones y datos recolectados no tendrán significado. Emprender dicho esfuerzo es más fácil para el individuo que para la organización, porque su cerebro está íntimamente equipado para ese tipo de movilización activa. Pero una organización no está innatamente equipada para memorizar y anticipar el futuro. La organización debe tomar medidas específicas para producir esa memoria y descubrir formas de construir la memoria organizacional del futuro.

Aprendiendo a tomar buenas decisiones

La reflexión anterior explica la dificultad de tomar decisiones preventivas. Todo proceso de decisión es en realidad un proceso de aprendizaje. Así, las decisiones no pueden ser tomadas a la vieja usanza autoritaria y conservadora. Necesitan interacción, reflexión intuitiva y desarrollo cooperativo de nuevos modelos mentales. Precisan de “juego”. La forma de aumentar la velocidad y corrección de la toma de decisión pasa por la capacidad de aprender. Cuanto más profunda la simulación, y cuando más se juega con las posibilidades, más se estimulan la imaginación y el aprendizaje. Y el proceso de decisión se torna más eficaz.

En realidad, la imaginación y el aprendizaje son difíciles de ser estimulados en las organizaciones, pues son contrarios al modo tradicional en que las personas encaran los puestos que ocupan. Las personas no piensan en su trabajo en relación con el aprendizaje. Intelectualmente, hasta pueden estar de acuerdo, pero siguen sintiendo que su trabajo es simplemente ejecutar tareas rutinarias y no pensar ni reflexionar sobre ellas y aprender nuevas y creativas formas de ejecutarlas. La noción de que la mejor forma de aprender es “jugando” cambia las cosas.

El aprendizaje es un cambio o alteración del comportamiento en función de nuevos conocimientos, habilidades o destrezas incorporadas, a fin de mejorarlo. Ocurre como resul-

tado de la experiencia. Con base en sus estudios sobre el desarrollo humano, Jean Piaget[39] afirma que cada persona construye el conocimiento por sí misma, organizando aquello que interpreta a partir de la experiencia, y al interpretarla, le da la forma de un mundo estructurado. Pero en la medida en que acumula experiencia repetida, cada persona genera ciertas invariantes que funcionan como una necesidad cognitiva indispensable para mantener la racionalidad humana para pensar, razonar, saber, conocer, planificar, decidir y no volverse loca con tanta complejidad y variación que hay a su alrededor. Una invariante es una relación que se mantiene mientras todo el resto del mundo cambia. De esa manera surgen los paradigmas que se perpetúan en la medida en que preservan el equilibrio mental de la persona. Y esta se vuelve la característica conductual de los ejecutivos y empleados de la organización.

Para Piaget, existen dos tipos de aprendizaje: por asimilación y por acomodación.[40]

1. *Aprendizaje por asimilación:* significa absorber informaciones para las cuales el aprendiz ya posee estructuras montadas que posibilitan reconocerlas y darles significado. En las organizaciones, la mayoría de las informaciones utilizadas en las decisiones operacionales entra en esa categoría. La dirección de un banco reconoce instantáneamente la señal en cualquier aumento en la tasa de interés. El banco ya posee todas las estructuras y procedimientos para dar significado a la señal, y la institución está lista en todos los niveles para asimilarla, llegar a conclusiones y, con base en ellas, tomar decisiones sobre depósitos, transacciones de préstamos, operaciones del mercado financiero o cualquier otro negocio bancario. El aprendizaje por asimilación puede realizarse a través de libros y conferencias.
2. *Aprendizaje por acomodación:* en este tipo de aprendizaje hay un cambio estructural interno en las creencias, ideas y actitudes. El aprendizaje hace que toda la experiencia anterior sea reestructurada y modificada para acomodarla debidamente. El aprendizaje por acomodación exige mucho más que el aprendizaje por asimilación, pues es un proceso fundamentado en la experiencia, por la cual la persona cambia para adaptarse a las variantes del ambiente.

En las organizaciones predomina el aprendizaje por asimilación. Sin embargo, las organizaciones exitosas están intentando el aprendizaje por acomodación. El aumento en la tasa de interés –para el cual el director del banco ya cuenta con estructuras montadas– tiene un significado diferente para una empresa inmobiliaria que está operando a todo vapor. El aumento llevaría a la empresa a hacer cambios en toda su estructura interna: tendría que renegociar sus financiamientos, deshacerse de parte de su cartera de proyectos, adelantar o modificar determinados proyectos. Las verdaderas decisiones, en las cuales se llega a un nuevo entendimiento y a la toma de alguna acción, son en sí mismas ejemplos de aprendizaje por acomodación.

Apunte competitivo

Aprender jugando

Varios estudios muestran que existe una tercera vía de aprendizaje, más rápida y efectiva. Es el aprendizaje "jugando". Jugar con un juguete es muy diferente a jugar un juego o practicar un deporte. No hay como vencer. Quien juega está adquiriendo experiencia con el objeto que de alguna forma representa la realidad. Eso aclara la diferencia entre los juguetes y los juegos. Jugar es experimentar el juguete como si fuese representativo del mundo real con el cual el aprendiz puede adquirir experiencia sin temor a las consecuencias. Bajo un aura de diversión, existe una finalidad muy seria: jugar con la propia realidad permite que la persona entienda mejor el mundo en que vive. En otras palabras, jugar es aprender.

Conclusión

En un entorno que se caracteriza por cambios rápidos e incesantes, muchas organizaciones suelen demorar las medidas necesarias para cambiar sus estrategias, hasta que se encuentran dentro de una crisis grave. Todo proceso de decisión es, en realidad, un proceso de aprendizaje. Por tanto, las decisiones no se pueden seguir tomando de la manera autoritaria y conservadora de antes. Requieren la interacción, la reflexión intuitiva y el desarrollo cooperativo de nuevos modelos mentales. Necesitan "jugar". La forma de aumentar la velocidad y la corrección de la toma de decisiones se basa en la capacidad para aprender. Cuanto más profunda sea la simulación y cuanto más se juegue con las posibilidades, tanto más se estimulará la imaginación y el aprendizaje. Y ahí entra en escena la innovación como una ventaja.

El proceso de la planeación estratégica requiere que la organización aprenda a construir modelos para llegar a la fase de la toma de decisiones. Después de elaborar escenarios futuros plausibles, debe decidir qué representa una amenaza o una oportunidad y debe cruzar esas decisiones para evaluar cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Otra decisión importante en esa fase consiste en identificar los factores críticos o determinantes del éxito. Los factores críticos del éxito son las actividades claves del negocio que se deben realizar debidamente para que la organización pueda alcanzar sus objetivos. Sin ellos es imposible alcanzar los objetivos. Los factores críticos del éxito identifican las partes críticas de los procesos de trabajo de la organización.

Los factores críticos del éxito son los que determinan el éxito y se pueden caracterizar en forma de directrices u objetivos estratégicos. Las organizaciones deben planear el alcance de diversos objetivos estratégicos en lugar de uno solo y los deben especificar correctamente para que involucren todas las áreas importantes para el funcionamiento y la sustentación de la organización.

Al adoptar diferentes estrategias de negocios, la organización tendrá que considerar la posibilidad de sistematizar renovaciones estratégicas para cambiar y obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Lo anterior implica la arquitectura organizacional, la cultura corporativa, el estilo de administración y liderazgo, que deben alinearse con la elección estratégica, que necesita de la comprensión, apoyo y compromiso de todas las personas que trabajan en la empresa. Al final, serán ellas quienes ejecutarán el plan estratégico, lo harán funcionar y alcanzarán los resultados deseados dentro de los plazos definidos. Todos estos aspectos forman parte integral de la estrategia de negocios de la organización, y es necesario que el estratega deje bien claros los objetivos para que la formulación y la ejecución de la estrategia sean exitosas.

Notas

1. PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
2. PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
3. Adaptado de: WHEELEN, T.L. y HUNGER, J.D. *Strategic Management and Business Policy.* Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002, p. 69.
4. GLADWELL, Malcolm. *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. Nueva York: The Free Press, 2005; *The Tipping Point: How Little Things can make a Big Difference*. Nueva York: The Free Press, 2000.
   Véase: www.gladwell.com/blink/index.html
5. JUNG, Carl Gustav. *Phénomènes occultes*. París: Montaigne, 1939.
6. LEVITT, Steven D. y DUBNER, Stephen J.F. *Freakonomics: a lado oculto e inesperado de tudo o que nos afeta*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. [Existe versión en castellano: *Freakonomics: un economista políticamente incorrecto explora el lado oculto de lo que nos afecta.* Barcelona: Ediciones B, 2006.]
7. TALEB, Nassin Nicholas y SWAN, Black. *The Impact of the Highly Improbable.* Nueva York: Random House, 2007.
8. SMITH, Adam. *La riqueza de las naciones*. Publicado en 1776.
9. BECKER, Gary u MURPHY, Kevin M. *Social Economics. Market Behavior in a Social Environment*. Boston, Mass.: Harvard University Press, 2001. Véase también http://home.uchicago.edu/~gbecker/
10. LEVITT, Steven D. y DUBNER, Stephen J.F. *Freakonomics: a lado oculto e inesperado de tudo o que nos afeta*. *Op. cit.*
11. Véase: http://www.idanalytics.com/
12. DAVENPORT, Thomas H. y HARRIS, Jeanne G. *Competing on Analytics. The New Science of Winning*. Boston, Mass.: Harvard Business Press, 2007, p. 7.
13. PRAHALAD, C.K. y KRISHNAN, M.S. *A nova era da inovação: a inovação focada no relacionamento com o cliente.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
14. Para saber más acerca de la analítica predictiva consúltese:
    http://www.idanalytics.com/
    http://www.strategyanalytics.com/
    http://www.sas.com/technologies/analytics/
    www.google.com/analytics/
    http://analytics.ncsu.edu/
15. DAVENPORT, Thomas H. y HARRIS, Jeanne G. *Competing on Analytics. Op. cit.*
16. ANDREWS, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy.* Nueva York: DowJones Irwin, 1971.
    Véase también:
    http://media.www.harbus.org/media/storage/paper343/news2005/09/12/News/Kenneth.R.Andrews.Hbs.Professor.And.Father.Of.Corporate.Strategy.Dead.At.89-982299.shtml
17. TARAPANOFF, K. (ed.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasilia: UNB, 2001, p. 209.
18. SUN TSU: *A arte da guerra*. São Paulo: Artenova, 1998.
19. THOMPSON, Jr., Arthur A. y STRICKLAND III. *Administración estratégica: textos y casos*. México: McGraw-Hill, 2004, p. 339.
20. Véase www.vale.com.br.
21. Tomado de: THOMPSON, Jr., Arthur A. y STRICKLAND III. *Administración estratégica: textos y casos*. *Op. cit.* pp. 341-343.
22. Adaptado de CERTO, S.C. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and Global Environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994, p. 169.
23. Idalberto, CHIAVENATO. *Administracao: teoria, processo e pr*ática. Barueri: Editora Manole, 2014, p. 197.
24. PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. *Op. cit,* p. 23.
25. EISENHARDT, 1090.
26. COLLNS, David J. y MONTGOMERY, Cynthia A. "Creating corporate advantage", *Harvard Business Review*, 76, núm. 6, mayo-junio de 1998, pp. 70-83.
27. THOMPSON, Jr., Arthur A. y STRICKLAND III, A.J. *Administración estratégica: textos y casos*. *Op. cit*., p. 298.
28. THOMPSON, Jr., Arthur A. y STRICKLAND III, A.J. *Administración estratégica: textos y casos*. *Op. cit*., p. 315.
29. IMAI, Masaaki. *Kaizen: a estrat*égia para o sucesso competitivo. 51ª Edición. São Paulo: Instituto IMAM, 1994.
30. PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. *Op. cit.*
31. Íbidem.
32. BEZANKO, D., DRANOVA, D. SHANLEY, M. y SCHEFER, S. *A economia da estratégia.* Porto Alegre: Bookman, 2006.
33. La cadena de suministros (*supply chain*) muchas veces se denomina cadena productiva o de producción o, incluso, canal de suministros.
34. BEZANKO, *et. al. A economia da estratégia. Op. cit.*
35. PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. *Op. cit.*
36. Adaptado de MISCHE, Michael A. *Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, pp. 30-37.
37. Ídem.
38. CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.* Barueri: Editora Manole, 2014, p. 211.
39. PIAGET, Jean. *Psicologia da inteligência.* Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
40. Íbidem.



Modelos dinámicos de competencia y cooperación

Procesos de creación de ventajas competitivas

Lo que verá a continuación:

- El desafío de la evaluación de la competitividad de los competidores
- El *benchmarking* competitivo
- La inteligencia competitiva
- La escuela de los buenos competidores
- Juegos competitivos
- Redes de negocios

Objetivos de aprendizaje:

- Presentar los mecanismos de la dinámica de la competencia entre las organizaciones.
- Explicar cómo evaluar los recursos de los competidores.
- Mostrar cómo escoger a los competidores.
- Explicar las alianzas estratégicas y las redes (*networks*).

El mundo de los negocios es dinámico y complejo; nada permanece quieto, nada es estático. Todo está en movimiento incesante a velocidades y en direcciones diferentes que pueden cambiar bruscamente y sin previo aviso. Los protagonistas de ese escenario, complicado y nebuloso, pelean con ferocidad por lo que desean obtener. Es un campo amplio y complejo, en el que las organizaciones combaten para ocupar sus espacios y alcanzar sus objetivos y resultados, al considerar que, muchas veces, los principales competidores, clientes o proveedores defienden los mismos intereses. Por ejemplo, Kodak, Fuji y AGFA son grandes rivales en el mercado de películas fotográficas; sin embargo, entre ellas existe una intensa colaboración con miras a obstaculizar el avance de las empresas de informática en ese sector, lo cual no impide que luchen con justicia en cuestiones relacionadas con el dominio del mercado.

El resultado de ese complicado campo dinámico de fuerzas es el aumento gradual de la rivalidad en el nuevo escenario de la competencia.[1] Las organizaciones compiten con maniobras diferentes a fin de obtener ventajas competitivas y rendimiento por encima de la media, y la eficacia de su estrategia está determinada no solo por su acción inicial, sino también por qué tan bien se anticipan y encaminan las acciones y movimientos contrarios de los competidores, y se desplazan en relación con las múltiples exigencias de los clientes a lo largo del tiempo.[2]

El desafío de la evaluación de la competitividad de los competidores

Si la organización no conoce los puntos fuertes y débiles de los competidores o sus acciones más probables, es imposible que pueda plantear el componente central para formular su estrategia, es decir, descubrir un grupo de clientes que le ofrecen una ventaja competitiva en la competencia. Dado que la ventaja competitiva es un concepto relativo y contingente, si su conocimiento acerca de sus competidores es insuficiente, no podrá tener una buena comprensión de sí misma. La dinámica de la competencia se caracteriza por la dependencia que hay entre las organizaciones, o sea, que los movimientos de unas afectan a las otras, que deben reaccionar en función de esa nueva situación. Las respuestas van desde la reacción agresiva hasta la proposición de verdade-

ras redes de valor que congregan diferentes organizaciones para actuar como si fuesen una sola.

Este capítulo es un punto de referencia para efectuar el análisis de la competencia. Considera los movimientos ofensivos, defensivos y de colaboración, destinados a detener a los competidores que están prestos a iniciar movimientos indeseables, y presenta el proceso de la acción competitiva que recorre las siguientes etapas:

- *Benchmarking* (diagnóstico competitivo)
- La inteligencia competitiva (*competitive intelligence*-CI)
- La escuela de los competidores
- Los juegos competitivos
- Las redes de negocios

Ventana de conceptos

Los cuatro contextos de la competencia

Emery y Trist,[3] interesados en las relaciones y la interdependencia de las organizaciones y sus entornos, clasificaron cuatro tipos de contextos de la competencia por los cuales navegan las organizaciones, a saber:

1. *Ambiente 1. Plácido y aleatorio*: Es el entorno más simple y tranquilo. Corresponde a la "competencia perfecta" de la Teoría Económica. Las organizaciones puramente competitivas venden productos homogéneos y cada organización es tan pequeña que sola no puede influir en el mercado, pues los consumidores están bien informados. En esta competencia pura, las organizaciones tienen objetivos relativamente estables, distribuidos al azar (aleatoriamente) y es difícil que se adapten a otro tipo de entorno. Son ejemplo de ello los bares, las mercerías y los pequeños talleres artesanales. En esos casos, la mejor estrategia es una táctica simple, o sea, elegir una acción inmediata, de entre un repertorio de acciones, para afrontar las pequeñas variaciones locales por medio del ensayo y el error.
2. *Ambiente 2. Tranquilo y segmentado*: También es un entorno estático, pero los objetivos no se distribuyen de forma aleatoria porque están concentrados de alguna manera. Corresponde a la "competencia imperfecta" o monopólica de la Teoría Económica; es decir, cada organización vende productos diferenciados y tiene algún control sobre su mercado, pero no puede afectar a las otras organizaciones. A diferencia de la situación de competencia perfecta, una empresa que eleva sus precios podría no perder a todos sus compradores. La diferenciación permite a las organizaciones establecer precios lucrativos y, por tanto, tienden a adquirir mayor tamaño y a volverse multifuncionales y jerarquizadas, con controles centralizados, concentración de recursos y subordinación a un plan estratégico, y a especializarse en una tecnología –por ejemplo *know-how* en siderurgia, cemento, etc.– para alcanzar los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, las ganancias crecientes atraen a organizaciones nuevas, obligando a que las que actúan reaccionen con rapidez ante los cambios del entorno y la competencia.
3. *Ambiente 3. Ambiente inestable y reactivo*: En este ambiente (más dinámico que estático) actúan organizaciones del mismo tipo, tamaño y objetivos, que disponen de la misma información y pretenden conquistar el mismo mercado. En este contexto ambiental, las confrontaciones ya no son aleatorias, pues todos saben lo que pretenden hacer los otros y hasta dónde quieren llegar. La respuesta que presenta la organización es un nivel intermedio de acciones, que se caracteriza por la táctica que complementa la estrategia. La flexibilidad que requiere ese contexto propicia cierta descentralización, al mismo tiempo que premia la calidad y la velocidad de las decisiones en puntos periféricos de la organización. Este entorno corresponde a la competencia oligopólica de la Teoría Económica, la cual se caracteriza por la rivalidad entre los competidores que tienden a formar grupos con intereses múltiples y a desarrollar la capacidad para reaccionar y mover los centros

Cuadro 8.1 Tipos de contexto ambiental[4]

Tipo de ambiente	Características	Proceso de decisión	Adaptación
1. Plácido y aleatorio	Simple y rutinario	Basado en la certidumbre, en la rutina y en la previsibilidad	Pasividad, estabilidad, causalidad
2. Tranquilo y segmentado	Simple y previsible, pero diferenciado	Basado en la certidumbre, con algún riesgo frente a la diferenciación	Algún conocimiento del entorno
3. Inestable y reactivo	Complejo, cambiante y con reacciones imprevisibles	Jerarquizado y basado en el conocimiento del mercado de la competencia	Previsión de los cambios
4. Campos turbulentos	Complejidad, cambio, turbulencia e incertidumbre Desarrollo monopolista	Basado en la identificación de las amenazas y las oportunidades del entorno	Anticipación de los cambios ambientales Cooperación

de utilidad de una operación a otra. Las organizaciones matriciales son comunes en este entorno y se dedican a negocios diversificados.

4. *Ambiente 4. Entorno de campos turbulentos*: Se caracteriza por la complejidad y la turbulencia, provocadas no solo por la presencia de otras organizaciones, sino también por el complejo campo dinámico de fuerzas que existe dentro de ese medio. La variación de los componentes organizacionales afecta el entorno y viceversa, lo cual crea un elevado grado de incertidumbre en el sistema. Las organizaciones no se pueden adaptar tan solo por medio de la competencia; necesitan también de la cooperación para reducir la incertidumbre tecnológica, lo cual permite un mecanismo de control que acatan todas las organizaciones de ese complejo. La Teoría Económica no cuenta con un modelo que pueda responder a tanta complejidad e incertidumbre. A medida que la turbulencia del entorno aumenta, también crece, tal vez a un ritmo exponencial, la necesidad de que funcionen con eficacia los límites organizacionales para proteger a la organización.

Es paradójico que ese ambiente propicie el surgimiento de monopolios en sectores donde una organización descubre una tecnología o un producto más eficiente para satisfacer de forma extraordinaria las necesidades de sus compradores. Muchas veces, estos avances se convierten en la norma del mercado y provocan que la organización innovadora detente un poder monopólico, pues obtiene una capacidad irrestricta para administrar sus precios, debido a la ausencia de competidores. Esto fue lo que ocurrió en los sectores de la alta tecnología con el sistema Windows de Microsoft y el sitio de búsqueda Google. Demsetz[5] piensa que este desarrollo no necesariamente es malo, porque las grandes ganancias de los monopolios podrían representar solo una pequeña parte de los beneficios y las ganancias de los compradores. Además, observa que las futuras innovaciones dependen de que las organizaciones tengan la expectativa de obtener grandes utilidades cuando sus innovaciones lleguen a los mercados (véase el cuadro 8.1).

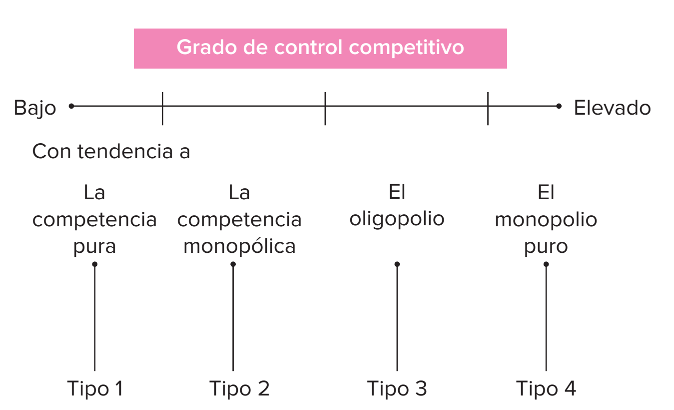
Existe una marcada relación entre la complejidad del entorno y la modalidad de la toma de decisiones y de adaptación de las organizaciones. Así:

1. *Medio plácido y aleatorio*: Es el entorno más simple y rutinario de todos, en el que existe certeza para las decisiones. Como todos los comportamientos son igualmente buenos, el aprendizaje es imposible. Las organizaciones permanecen relativamente aisladas de las demás, por lo que su adaptación es aleatoria y casual.
2. *Medio tranquilo y segmentado*: En este ambiente surge la necesidad de administrar el riesgo. Como las decisiones casuales y aleatorias son ineficientes, la organización toma decisiones que implican riesgos.
3. *Ambiente inestable y reactivo*: Este ambiente conduce a la incertidumbre competitiva. Las decisiones que toman otras organizaciones del entorno influyen significativamente en él. Las personas adquieren conocimiento del mercado (aprendizaje) y se vuelven más capaces que las demás. El conocimiento es una condición básica para el proceso de decisión y las personas que lo detentan se vuelven supervisoras de las que no lo poseen. Así, surge una estructura jerárquica formal para la toma de decisiones.
4. *Ambiente de campos turbulentos*: En este entorno se necesita que organizaciones diferentes encuentren alguna forma de acomodarse. Esta condición requiere relaciones que maximicen la cooperación, pero que también reconozcan la autonomía de cada organización. En este tipo de medio, además de la cooperación entre organizaciones, se presenta un cambio continuo asociado a la innovación, el cual provoca un grado importante de incertidumbre, un fuerte impulso a la investigación y el desarrollo o la tecnología avanzada.

En la figura 8.1 se muestran los grados de control de los tipos de entorno de la competencia.

Cada tipo de entorno provoca que surjan diferentes características organizacionales que no son dictadas por la propia organización, sino que son impuestas de modo externo por las condiciones ambientales. Así, la capacidad de un sistema cualquiera para adaptarse a las contingencias cambiantes de su medio guarda una relación inversa con su grado de dependencia en la costumbre y la tradición. La capacidad de adaptación existe por definición para que un sistema pueda sobrevivir a los cambios provocados por el exterior en las interdependencias de sus transacciones. Esto nos lleva a dos conclusiones respecto de la capacidad de adaptación de las organizaciones en el entorno competitivo:

1. El cambio es provocado, en gran medida, por el exterior.
2. La capacidad de adaptación del sistema está en función de su capacidad para aprender y desempeñarse de acuerdo con las contingencias del entorno.



• **Figura 8.1** Los cuatro tipos de contextos ambientales.

La dinámica competitiva requiere un punto de referencia para analizar la competencia, con el propósito de evaluar tanto los movimientos ofensivos como los defensivos, y evitar así a los competidores prestos a iniciar reacciones indeseables. Tal proceso debe tomar en cuenta la complejidad del mundo moderno de los negocios, donde el competidor, el cliente, el colaborador o el proveedor pueden ser una misma organización.



Apunte competitivo

El intenso campo dinámico de las fuerzas competitivas

Las acciones que emprende una empresa provocan a los competidores y estos, a su vez, la incitan al contraataque. Esta cadena de acontecimientos, o la serie de acciones y reacciones de las empresas que compiten dentro de un sector particular, crea una dinámica competitiva. Se trata de un intenso campo dinámico de fuerzas.[7] Debido a la dinámica competitiva, la eficacia de la estrategia no solo se define en razón de la acción inicial, sino también por lo bien que anticipa las acciones y los movimientos de los competidores, dirige los contraataques y se desplaza, en relación con las exigencias de los clientes, a lo largo del tiempo.[8] Esto provoca que al formular las estrategias, la organización no se limite a pensar en las oportunidades y las amenazas o en los puntos fuertes y débiles, sino que además considere el comportamiento y las reacciones de los competidores. Debe tener en cuenta que la ventaja competitiva no es un dato inmutable, sino algo relativo que funciona hasta que los adversarios consiguen llegar ahí. La empresa espera que, para cuando lo hagan, ella ya haya avanzado a una velocidad superior.

El análisis de la competencia se enfoca en los competidores directos de la organización: aquellos con los que se disputa el mercado. En general, el análisis de la competencia se centra en los siguientes aspectos:[9]

1. ¿Cuáles son los objetivos futuros del competidor?
2. ¿Cuáles son sus estrategias actuales, qué acciones está ejecutando y qué más podría hacer?
3. ¿Cuáles son los supuestos de la organización competidora, lo que piensa de sí misma y del sector?
4. ¿Qué tanta capacidad competitiva tiene el competidor?

El análisis de la información relativa a esos aspectos sirve para esbozar un perfil anticipado de una respuesta o reacción para cada competidor. Los resultados del análisis permiten entender, interpretar y prever sus posibles acciones e iniciativas.

El análisis de la competencia implica una serie de círculos concéntricos de los competidores: en la parte central están los competidores directos dentro de un grupo estratégico; a continuación se ubican las organizaciones de un sector con motivos para superar las barreras y entrar en el grupo estratégico; en la parte más externa se encuentran los participantes potenciales y los sustitutos.



Información privilegiada

Criterios respecto de la competencia directa

Según el Departamento de Justicia de Estados Unidos (DOJ), el criterio respecto de la competencia directa es el incremento de precio, pequeño pero significativo, que no es transitorio (*Small but Significant Non Transitory Increase in Price*-SSNIP). Por ejemplo, si una fusión hipotética de las marcas alemanas de automóviles Audi, BMW y Mercedes permitiera un aumento de 5% en los precios de sus vehículos, podría decirse que las tres compiten entre sí, pero no con otros fabricantes de automóviles. Sin embargo, si ese aumento no fuera posible, debido a los automóviles de marca Volvo, Lexus y Cadillac, entonces podría considerarse que estas tres últimas marcas compiten de manera directa entre sí y también contra las tres marcas alemanas. Conceptualmente, dos empresas son competidoras directas si el aumento de precios de una de ellas provoca que muchos compradores opten por comprar en la otra organización.

Las organizaciones son competidoras indirectas cuando la modificación de precios de una de ellas afecta a la otra, pero en razón del cambio de los compradores de una tercera organización. Por ejemplo, si Mercedes disminuye sus precios y Volvo sigue la reducción de su competidor directo, los compradores potenciales del Jeep Cherokee pueden optar por comprar un Volvo porque, según la percepción de los consumidores, los autos de Volvo y los Jeep Cherokee se sustituyen, lo cual no sucede con los de Mercedes. En tal caso, Mercedes y Volvo compiten directamente, y Mercedes y Jeep Cherokee lo hacen indirectamente (véase la figura 8.2).[10]

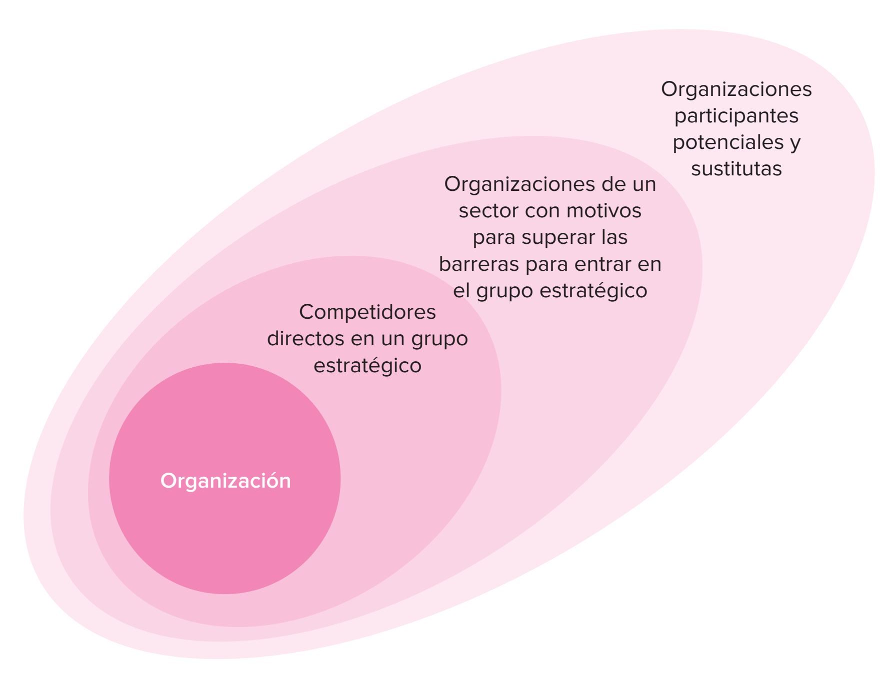


Banco de ideas

Escenarios de la competencia

El aumento de la rivalidad competitiva ha provocado ciertas tendencias, como:

1. El nuevo escenario de la competencia requiere un nuevo enfoque estratégico y una nueva mentalidad administrativa.[11] La innovación es la plataforma de esa tendencia.
2. Las empresas colocan, cada vez con más rapidez, nuevos productos y servicios en el mercado. Ese tiempo de reacción se ha vuelto más corto y rápido. En la actualidad, la agilidad es imprescindible.
3. Las nuevas empresas que ingresan en los sectores los han transformado, mediante el uso de modernas tecnologías y la oferta de recientes soluciones diversas. La sangre nueva y las ideas originales circulan.
4. Las ventajas competitivas pueden surgir de campos no tradicionales que antes las organizaciones ni siquiera soñaban. Es necesario explorar, especular y encontrar soluciones y oportunidades en todos los lugares posibles. La creatividad también es esencial.
5. Los avances en las tecnologías de comunicación permiten una coordinación más eficaz de las operaciones en



• **Figura 8.2** Los círculos concéntricos del análisis de la competencia.

diferentes mercados, facilitan el proceso de decisiones y ofrecen respuestas competitivas más rápidas, las cuales, a su vez, facilitan los cambios.

6. Las nuevas tecnologías, principalmente las TIC, ayudan a las pequeñas y medianas empresas a competir con más eficacia.
7. Los acuerdos regionales (como el TLCAN, la Unión Europea o el Mercosur) están ampliando fronteras y ofreciendo nuevas oportunidades.
8. Las organizaciones que antes eran competidoras ahora cooperan en áreas como el desarrollo de nuevas tecnologías y forman alianzas estratégicas. Se llega a acuerdos de cooperación para la investigación y el desarrollo, como medio para superar las limitaciones de recursos con la adquisición de habilidades y capacidades de asociados.[1]

El Benchmarking competitivo

El *benchmarking* es el proceso de medir y comparar las estrategias y las operaciones de una organización con las de otras organizaciones de punta en sus actividades, dentro o fuera de su sector. El objetivo es identificar las mejores prácticas ajenas a fin de adoptarlas, adaptarlas o mejorarlas para impulsar su desempeño.

El proceso del *benchmarking* implica cuatro etapas:

1. *Identificar las organizaciones que serán comparadas*: El primer paso para ese análisis consiste en identificar los determinantes del éxito en el mercado. ¿Qué hacen algunas organizaciones de forma diferente a otras? ¿Qué caracteriza la diferencia en sus operaciones? ¿Por qué tienen éxito? Por ejemplo, los competidores nuevos o más pequeños, más enfocados, podrían tener puntos fuertes particulares que se pueden aprender y utilizar. Esos puntos fuertes tal vez no estén en sus operaciones generales, sino en una forma peculiar y sutil de desarrollar algunas operaciones.
2. *Identificar las actividades del mercado que se considerarán*: Todas las actividades de negocios a lo largo de la cadena de valor completa son los blancos que se usarán para el *benchmarking*. El enfoque inicial estará en los procesos que impactan de manera significativa los costos, influyen en la satisfacción de los clientes y muestran un espacio ostensible para realizar posibles mejoras. Las organizaciones también pueden emplear el *benchmarking* en acciones específicas (como el mantenimiento), fuera de su sector inmediato. Por ejemplo, los parques temáticos de Disney sirven como puntos de referencia (*benchmarks*) en cuestiones de mantenimiento preventivo de las máquinas, de modo que ofrezcan seguridad y confiabilidad en sus juegos.
3. *Reunir la información necesaria para capacitar procesos y operaciones que serán comparados*: El sigilo comercial puede dificultar el acceso a información relevante, en la cual los competidores serían los puntos de referencia (*benchmarks*). Las principales fuentes de información de los competidores para el *benchmarking* son tres:[13]
   a. *Fuentes publicadas*: Incluyen informes de la organización, informes técnicos, estudios del sector e investigaciones encomendadas por gobiernos o asociaciones del sector. Por ejemplo, en el caso de los

bienes de consumo, los informes de Nielsen proporcionan datos útiles de comparaciones del desempeño de algunos productos en el punto de venta.

b. *Información compartida*: En foros especializados, como congresos, y en contactos directos, formales o informales. Asimismo, los profesionales de las organizaciones competidoras se pueden reunir de vez en cuando para intercambiar, consciente o inconscientemente, información con otros.

c. *Las entrevistas directas* con clientes, distribuidores, especialistas del sector, exempleados de los competidores, organismos reguladores y funcionarios públicos también pueden ser útiles para reunir información. Los clientes de los competidores, en particular, muchas veces son fuentes muy ricas de información respecto de sus prácticas y procesos. Conversar con los clientes acerca de la calidad del servicio o la atención recibida a sus reclamaciones puede ayudar a identificar los procesos empleados para brindar ese servicio.

4. *Comparaciones con sus propios procesos*: La última etapa del proceso del *benchmarking* consiste en comparar y contrastar los procesos de las mejores organizaciones del sector con los propios, identificar acciones que se deben emprender como consecuencia, y ajustar el proceso de medir y monitorear la mejoría.

Banco de ideas

La fiebre de las investigaciones para clasificar las organizaciones

Hay una fiebre de participación en investigaciones para clasificar las organizaciones en varias categorías y todas las dimensiones, como el Premio Nacional de la Calidad, la búsqueda de la Empresa más Admirada, la Mejor Empresa para Trabajar, la Empresa Ciudadana, la Empresa más Emprendedora. Muchas organizaciones se inscriben para recibir un extenso manual de participación que explica los criterios para el concurso. Ese ejercicio constituye una última oportunidad para el *benchmarking*, con el propósito de saber en qué está acertando o se está equivocando la organización. Después de hacer las comparaciones, seguramente aparecerá un gran número de opciones.

Primero, la organización puede concluir que sus operaciones están alineadas con las mejores prácticas del mercado y seguir esforzándose para mejorar en la medida de lo posible. Segundo, la organización puede concluir que sus procesos no son adecuados o que están subutilizados y que ameritan una revisión. Esto implica el ajuste de nuevos procesos que respaldan las prácticas adecuadas que se hayan identificado. Asimismo, puede significar la adopción de los procesos de las prácticas de otros sectores que permitirán a la organización superar a los competidores y obtener una ventaja competitiva en el proceso de innovación.

En el caso de los nuevos procesos propuestos, se deben establecer metas específicas respecto de cómo ayudarán a la organización a evaluar su progreso hacia la consecución de la mejor práctica. Las metas se desglosan en blancos específicos; por ejemplo, responder 95% de las llamadas telefónicas antes del tercer timbrazo.

La inteligencia competitiva (*competitive intelligence-ci*)

El análisis de la competencia emplea mecanismos integrados para localizar, buscar y capturar informaciones que reciben el nombre de *inteligencia competitiva* (CI). Esta se entiende como la recopilación ética de información y datos necesarios relacionados con los objetivos, las estrategias, los supuestos y los recursos del competidor.

Información privilegiada

Previsión del próximo lanzamiento de la competencia

En el mundo de las corporaciones, los especialistas en CI tienen una meta práctica: proporcionar a los directivos de la organización la recopilación y el análisis sistemáticos de informaciones públicas sobre los competidores, para que los utilicen en la toma de decisiones.[14] La CI se puede emplear en el ámbito táctico o en el estratégico. Toma instrumentos y métodos de la planeación estratégica, desde la cual se cuenta con una visión amplia del mercado y de dónde se espera posicionar una organización, así como de la investigación de mercado; pero se concentra en los deseos de los consumidores. Los agentes de inteligencia competitiva, que pueden ser desde bibliotecarios hasta ex agentes secretos del gobierno, se enfocan en el entorno competitivo general y añaden un toque analítico: la previsión del lanzamiento del adversario.

La CI emplea un amplio abanico de fuentes de información sobre los competidores, como:[15]

1. *Informes y estadísticas publicados*: En un nivel más elemental, la organización puede reunir estadísticas publicadas sobre los competidores y los mercados. Muchas organizaciones plasman esta información en sus registros, extraída de estudios de mercado o de publicaciones relativas a las organizaciones de capital abierto. El problema con ciertas publicaciones es la desagregación de la información y la frecuente inconsistencia entre las distintas estadísticas del gobierno y las proporcionadas por agencias de investigación de mercados, lo cual se debe a dificultades en el muestreo.
2. *Publicidad de los competidores*: Es la información que se obtiene de las actividades de comunicación, promoción y relaciones públicas de la competidora. La necesidad de comunicarse con los accionistas y los intermediarios en los mercados significa que las iniciativas de *marketing* y de tecnología con frecuencia son divulgadas. En este caso, el peligro se deriva del tipo de relaciones públicas de los competidores. La investigación periodística produce exposiciones más transparentes, pero depende

de la buena voluntad de las organizaciones para proporcionar la información correcta.

3. *Indiscreciones*: Son importantes fuentes de información que llegan a la prensa, intencionalmente o no. Algunas organizaciones son más agresivas que otras cuando se trata de reunir datos sobre los competidores y toman las medidas necesarias para obtener dicha información. Por ejemplo, el interrogatorio cuidadoso al personal de los competidores en ferias comerciales o en eventos, festejos y conferencias o después de visitas a fábricas. Si bien las indiscreciones pueden comprometer a un empleado de la competencia que habla de más, estas no deben implicar actividades contrarias a la ética. Es más, algunas organizaciones establecen reglas estrictas de conducta para evitar "fugas" respecto de prácticas que podrían considerarse menos válidas.
4. *Intermediarios*: La organización puede recabar información presentándose como intermediario. Tanto los clientes como los compradores pueden tener contacto sistemático con organizaciones competidoras y pueden ser una fuente de información valiosa, particularmente para el personal de ventas o de compras. También se puede asumir el papel de un comprador potencial para obtener, personalmente o por teléfono, cierta información de datos como precios o literatura técnica sobre el desempeño del producto o servicio ofrecido.
5. *Extrabajador*: Muchos sectores siguen una política de no reclutar a extrabajadores de grandes organizaciones, en algunos países existen reglamentos sobre la índole del trabajo de una persona cuando pasa de una organización a otra. No obstante, cuando una organización contrata a extrabajadores de los competidores, sería ingenuo no aprovechar la información que estos tienen. En general, es muy común que los extrabajadores de una organización líder del mercado muy fuerte sean reclutados por organizaciones más pequeñas. Cuando estos salen de la organización también se llevan consigo un enorme volumen de información respecto de los productos, procesos, servicios y estrategias de sus empleadores anteriores. Muchos empleadores están conscientes de este hecho y con frecuencia solicitan a los empleados despedidos que limpien sus escritorios y dejen la empresa tan pronto como se conoce su intención de irse. Incluso si los empleados del competidor no son reclutados de inmediato, el proceso mismo de la entrevista muchas veces puede proporcionar información útil, sobre todo porque el entrevistado desea causar una buena impresión en el empleador potencial.
6. *Inspección*: Si bien se utiliza en el contraespionaje, es un método que se usa poco para reunir información sobre la competencia. Algunas medidas pueden ser inocuas, como el seguimiento de anuncios de reclutamiento del personal o el estudio de fotografías aéreas. Otras constituyen prácticas empresariales de sentido común, como la ingeniería en reversa, es decir, desarmar el producto del competidor para analizarlo. La práctica de comprar la basura de un competidor para tratar de localizar documentos o componentes útiles es menos aceptable e higiénica. La escucha es un medio controvertido e ilegal de espionaje, pero desgraciadamente cada vez es más común, ya que actualmente los equipos electrónicos que se utilizan para ese fin son baratos, confiables y lo bastante pequeños como para esconderlos.
7. *Pronunciamientos*: Las metas y los objetivos de los competidores se entienden mejor en razón de los pronunciamientos de sus ejecutivos por medio de informes de la organización, boletines de prensa, reuniones con la prensa, *blogs*, etcétera. Por ejemplo, las declaraciones sobre la construcción de nuevas plantas de producción es una señal clara de objetivos de crecimiento. El reclutamiento del *staff* con aptitudes particulares (identificado por medio de la observación de anuncios clasificados de reclutamiento) puede indicar nuevos caminos que la competencia piensa recorrer.
8. *Estructuras de recompensas*: Los esquemas de remuneración e incentivos utilizados por los competidores pueden indicar sus objetivos estratégicos. Cuando el equipo de ventas es recompensado con una comisión sobre ventas, la práctica sugiere que el objetivo estratégico está relacionado con el aumento del volumen de ventas (y no con las utilidades).

Fases principales del proceso de CI

La CI busca proporcionar una evaluación de los objetivos actuales y futuros de los competidores a fin de poder definir una dirección eficaz para desarrollar estrategias en tres niveles:

1. *Identificar los mercados y los clientes que los competidores están tratando de cubrir*: Esta deducción se basa en un análisis de los productos y servicios que ofrecen, así como la forma en que los promueven, distribuyen y cobran.
2. *Identificar cómo optaron por trabajar en esos mercados y con esos clientes*: Se lleva a cabo a partir de los atributos de los productos y el tipo y la extensión del servicio ofrecido; estos son buenos indicadores de los tipos de clientes que el competidor quiere atender.
3. *Identificar la mezcla de* marketing *que se ha adoptado por medio de la comunicación integrada y los vehículos promocionales.* Por ejemplo, en el sector automovilístico, Volvo se enfoca claramente hacia familias preocupadas por la seguridad del vehículo; por otra parte, los comerciales de BMW se concentran en la calidad tecnológica y en el placer de conducir uno de sus autos, lo cual sugiere que los jóvenes son su mercado meta.

La CI también pretende evaluar los recursos que tienen los competidores y que utilizan en el escenario de la competencia, como:

1. *Activos y capacidades*: Los activos y las capacidades de los competidores muestran su potencial para hacer las cosas. Tal vez no estén utilizando a tope sus recursos en ese momento, pero podrían indicar cómo actuarán en el futuro o cómo reaccionarán frente a las amenazas. Con la combinación de los componentes del análisis de la

competencia, la organización puede empezar a responder la pregunta más fundamental de ese análisis: ¿Qué es probable que haga la organización competidora en el futuro?

2. *Premisas*: Las premisas que el competidor plantea sobre sí mismo y sobre el mercado pueden ser una fuente de oportunidades o de amenazas. Existe infinidad de ejemplos de organizaciones que asumieron premisas equivocadas y las consecuencias fueron terribles. Es el caso del sector relojero de Suiza cuando se enfrentó inicialmente a la competencia de los primeros relojes digitales japoneses. La idea que prevaleció entre los fabricantes suizos era que, como los relojes eran joyas y mecanismos sofisticados, no valía la pena producir relojes digitales de cuarzo, baratos y económicos. El éxito que actualmente tiene la marca suiza Swatch demuestra que los viejos relojeros estaban equivocados.
3. *Estrategia de costos*: Existen dos caminos básicos para crear una ventaja competitiva, como hemos visto en el capítulo anterior. El primero es por medio de costos bajos en relación con los de la competencia. Algunas señales de que la competencia ha adoptado una política de liderazgo en costo incluyen la atención que presta a los gastos generales y el vigor con el que persigue el control financiero en todas las funciones y actividades. Dado que es muy difícil que una organización siga con éxito el camino del liderazgo en costo, se requiere una atención implacable y cuidadosa de todos los factores de costos.
4. *Política de diferenciación*: El segundo camino para crear una ventaja competitiva consiste en desarrollar productos y servicios diferenciados y valorados por los clientes de modo que estén dispuestos a pagar por ellos. La CI debe identificar las características que distinguen al competidor y en las cuales este fundamentan sus apuestas competitivas. Algunas iniciativas de diferenciación son un enorme énfasis en el servicio al cliente, los atributos adicionales del producto y los incentivos para los compradores fieles. Todas ellas son muy visibles y muestran el terreno que ha escogido un competidor para dar la batalla.
5. *Estructura organizacional*: Entender la estructura organizacional del competidor indica cómo y qué tan rápido puede responder a los cambios del entorno o a las acciones competitivas. Los competidores cuya responsabilidad por los productos está claramente identificada, muchas veces son capaces de responder con más rapidez que las organizaciones donde esa responsabilidad es vaga o confusa. Las organizaciones orientadas hacia el mercado quizá reconozcan antes los cambios en las tendencias y mantengan una posición líder en el cambio, en lugar de simplemente reaccionar ante él.
6. *Asignación de costos*: Los enfoques de un competidor para asignar sus costos indirectos a los productos y a los elementos de la cadena de valor pueden revelar sus políticas competitivas. La forma en que haya asignado los costos indirectos de producción, las logísticas de los insumos, la logística de distribución, el *marketing*, las ventas y los servicios puede indicar en qué punto algunos productos deben soportar una carga excesiva de costos indirectos, dejando margen para que la organización establezca sus precios de forma más competitiva en relación con el competidor.
7. *Competencia en mercados diferentes*: Cuando una organización compite en muchos mercados diferentes es muy probable que su sistema de asignación de costos la lleve a proponer precios que están totalmente fuera de la línea competitiva en algunos de esos mercados. Esto puede generar una limitación total a su intención de apoyar los productos con los que se comprometa, aun cuando solo sea tímidamente. Esa situación resulta crítica para las multinacionales o las organizaciones que trabajan con insumos importados, en ocasiones con una fuerte desvalorización cambiaria.
8. *Puntos fuertes y débiles*: La evaluación de las capacidades de un competidor también implica el análisis de sus puntos fuertes y débiles a fin de conocer sus capacidades. Es la última etapa del análisis de la competencia. Mientras que las metas, las premisas y las estrategias actuales pueden influir en la posibilidad, el momento, la naturaleza y la intensidad de sus reacciones, sus capacidades determinarán la posibilidad de iniciar y mantener n movimiento de reacción y represalia.

Información privilegiada

Los recursos competitivos del siglo XXI[16]

En el pasado, los cuatro factores críticos que influían en el éxito de las organizaciones eran:

1. *Tamaño*: Mientras más grande fuera la organización, sería más eficiente en la producción y los servicios. Para conseguirlo se valía del apalancamiento de capital y del servicio a clientes y proveedores.
2. *Claridad de los puestos*: Para trabajar con eficiencia, las tareas se repartían de acuerdo con las responsabilidades del puesto (directivos y trabajadores), y los diferentes niveles jerárquicos en el organigrama. Cada persona tenía un puesto específico y lo desempeñaba al tenor de ciertas especificaciones y métodos.
3. *Especialización*: Las tareas subdivididas creaban especialidades y fomentaban el enfoque restringido del especialista. Así, las finanzas, los recursos humanos, la planeación, la TI, la logística y otras tareas se volvieron disciplinas independientes.
4. *Control*: Dado que todas las tareas y los puestos eran especializados, las organizaciones necesitaban crear controles para asegurarse de que todas las actividades se desempeñaran de la manera más adecuada. El papel principal de los directivos era controlar el trabajo de otros para asegurar que estaban haciendo las cosas correctas en los tiempos correctos.

El mundo de los negocios cambió y en la actualidad los factores críticos para el éxito de la organización son enteramente diferentes de los del pasado, a saber:

1. *Velocidad y agilidad*: Hoy en día, las organizaciones exitosas buscan aumentar su velocidad para responder al cliente, para lanzar nuevos productos y servicios al mercado y para elaborar o corregir sus estrategias. Esos entornos requieren que se informe, convenza y encamine a las personas, lo cual exige tiempo. Por tanto, el desafío está en actuar como pequeñas organizaciones, con estructuras más horizontales y desburocratizadas para poder moverse con más velocidad y utilizar mejor los recursos.
2. *Flexibilidad*: Las organizaciones deben ser flexibles para ser más rápidas. Los individuos que tienen múltiples actividades aprenden constantemente nuevas habilidades y enfrentan diferentes desafíos. Un puesto cuyas responsabilidades son definidas con rigidez puede constreñir la flexibilidad, pues las personas solo realizan sus actividades específicas y nada más. Las organizaciones flexibles revelan ambigüedad en las descripciones de los puestos e impulsan a los equipos *ad hoc* para afrontar los cambios.
3. *Integración*: Las organizaciones se adaptan a los cambios al difundir iniciativas nuevas y movilizar recursos seguros para provocar que sucedan cosas. Se enfocan más en los mecanismos para integrar las diversas actividades y los procesos de trabajo, y cada vez menos en la especialización del trabajo.
4. *Innovación*: En un mundo de cambios veloces, la innovación es esencial. Las organizaciones exitosas son las que siempre están en la búsqueda de lo nuevo, lo diferente y lo impensable. Crean procesos innovadores y un ambiente interno que fomenta y recompensa la creatividad.

Objetivos de la CI

Como hemos explicado antes, la CI busca alcanzar un objetivo principal: conocer lo suficiente al competidor para poder prever y anticipar los pasos que seguirá y sus reacciones ante un cambio del entorno o frente a una estrategia que la organización pretende adoptar. Para alcanzar ese objetivo principal, la CI se enfoca en algunos objetivos complementarios, a saber:[17]

1. *Conocer la competencia para innovar*: Evaluar al competidor para innovar y sorprender ayudará a la organización a prever la factibilidad de nuevos productos que se lanzarán al mercado o de nuevas tecnologías que se emplearán para superar los productos actuales. Indicaciones de esta clase provienen de la evaluación de los recursos técnicos (como la posesión de patentes y derechos (*copyrights*) (para poder moverse con mayor rapidez), recursos humanos (la contratación de talentos técnicos y creativos), la consolidación del total de fondos disponibles, y la proporción de la inversión destinada a la investigación y el desarrollo, en relación con la media del sector.
2. *Conocer la capacidad del competidor para producir y comercializar*: La misma está marcada por los recursos físicos (como plantas y maquinaria) que se juntan con los recursos humanos (inclusive aptitudes, competencias y flexibilidad de los empleados). La evaluación de la capacidad para la comercialización se hace por medio de la valoración de las aptitudes del personal involucrado en las ventas, el *marketing*, la publicidad y la distribución. También son importantes los fondos disponibles que se destinarán a las actividades de *marketing*.
3. *Conocer los recursos financieros del competidor*: Estos pueden funcionar como una palanca o una limitante en una organización cualquiera. El análisis de los estados financieros y contables indica la liquidez y las características del flujo de efectivo del competidor. De nueva cuenta, esta información debe complementarse con la evaluación de las cualidades y las aptitudes de los recursos humanos disponibles en las actividades financieras del competidor.
4. *Conocer el tipo de reacción del competidor*: Por último, la finalidad de la CI es determinar los perfiles de reacción del competidor, es decir, ofrecer una guía respecto de su comportamiento al enfrentar los cambios del entorno y la competencia. Esto implica interrogantes como:
   a. ¿El competidor está satisfecho con su posición actual?
   b. ¿Cuáles son las disposiciones o cambios estratégicos que tienen mayor probabilidad de ser implementados por el competidor?
   c. ¿Dónde es vulnerable el competidor? La sensación de invulnerabilidad del competidor puede ser su propia debilidad, pues no podrá cubrir todos los flancos todo el tiempo.

Conocer el perfil de reacción de un competidor ofrece una idea general sobre su comportamiento previsible, pero también es necesario entender con detalle su probable reacción ante diversos estímulos. Esto implica la evaluación de la vulnerabilidad del competidor, es decir, el grado por encima del cual el acontecimiento provocará su contraataque y la eficacia de este frente al evento. Se le llama *umbral de sensibilidad* al punto en que un estímulo ambiental es percibido e identificado por el competidor. Todas las organizaciones debajo de ese umbral pasan desapercibidas.

Apunte competitivo

Ver las vulnerabilidades de otros

Ninguna organización es poderosa en todos los aspectos. Richard Branson, de Virgin, exhibió un talento especial para identificar oportunidades en mercados donde sus competidores presentaban vulnerabilidades visibles. Atacó a los proveedores de servicios financieros empleando el nombre de la marca, un valor elevado y un producto simple. Ahora está atacando, con su Virgin Cola de precio módico, a las podero-

sas Coca-Cola y Pepsi, que nunca han trabado una guerra de precios entre sí. Y es una nueva marca en el sector.

La inteligencia competitiva debe propiciar que la organización planee varias jugadas con anticipación. Debe ponderar sus movimientos con base en un referente estratégico amplio, en lugar de ir incorporando estrategias a medida que estas surjan; además, debe actuar y evaluar las reacciones de los competidores. La implementación de pequeños cambios de incremento de precio y de promoción, pueden conducir a la organización a una respetable participación de mercado, pero al mismo tiempo provocar la ira de los líderes del sector.

Apunte competitivo

¿Por qué una organización de aprendizaje es más inteligente en términos competitivos?

En una organización de aprendizaje, las prácticas y los mecanismos de aprendizaje, muchas veces, están alineados con las prácticas y los mecanismos de la CI, pues ese proceso no deja de ser uno de aprendizaje, en razón de que implica los siguientes aspectos:[18]

1. Captar lo que está sucediendo en el entorno de los negocios, sea por medio de contactos de los empleados con los clientes, de la nueva tecnología, de los proveedores, de los accionistas y de los futuros candidatos al empleo, mediante el uso de redes de relaciones de la organización como una vía para buscar información y conocimiento.
2. Proporcionar medios y recursos para que las personas que recaben esa información puedan relacionarla con lo que las demás personas están observando. Hacer un análisis de acuerdo con el conocimiento previo de la organización, a fin de crear las condiciones para que toda la información y el conocimiento sean útiles para el trabajo de las personas y para que se puedan transformar en acciones eficaces que produzcan resultados.
3. Documentar la información y los análisis con el objetivo de ponerlos a disposición del personal de la organización para su utilización subsecuente. Ofrecer ese conocimiento por los medios adecuados para su localización y utilización intensiva en todos los niveles de la organización.
4. Medir continuamente el índice de aprendizaje, con el fin de asegurar que de hecho se han obtenido todas las ganancias, lo cual provocará que el conocimiento se incorpore de manera continua, por medio del aprendizaje, al comportamiento de las personas. Evaluar el grado en que se consigue lo anterior mediante la medición del volumen y la intensidad del fenómeno.

Los procesos de aprendizaje se deben alinear con los procesos de la CI en los diferentes niveles de una organización, por medio de individuos, equipos, unidades, redes internas, pero también a través de redes de clientes, proveedores y otros grupos. La organización de aprendizaje ofrece un ambiente social para aprender, en el cual las personas adquieren conocimientos a medida que trabajan con otras para alcanzar los objetivos, como se puede observar en la figura 8.3. Las relaciones que se establecen entre los individuos y la organización en ese sistema tienen un efecto directo en el éxito de los resultados de los procesos de la inteligencia competitiva.



• **Figura 8.3** Modelo de la organización de aprendizaje.[19]

La escuela de los buenos competidores

No todos los sectores tienen el mismo atractivo. Para elegir nuevas oportunidades es importante tener en mente cuáles son los criterios para establecer la atracción de los diferentes sectores, sin dejar de lado la capacidad competitiva de cada organización en cada uno de esos sectores. Dicha capacidad abarca el atractivo de los competidores, que está relacionado con su madurez competitiva. La madurez competitiva de un sector se caracteriza por los siguientes aspectos:[20]

1. Las organizaciones de un sector competitivamente maduro entienden el mercado en el cual operan y tratan de estabilizar, y no de desestabilizar, el entorno del grupo estratégico. El buen competidor ayuda a fomentar la estabilidad del sector, a entender las reglas que rigen el mercado y a plantear supuestos realistas sobre el sector y su propia posición relativa. Es poco probable que adopte estrategias de baja rentabilidad que produzcan una competencia de nulo resultado, como generar guerras de precios y adoptar prácticas no lucrativas. La organización que parte de supuestos irreales respecto de sí

misma también puede desestabilizar el sector. En el sector automovilístico o el de la construcción civil es evidente la formación de un exceso de capacidad. En el mediano y largo plazo esos sectores podrán enfrentar un importante hacinamiento competitivo.

2. Otra ventaja de un sector competitivamente maduro es que exige que las operaciones entre los competidores sean eficientes, además de imprimir respetabilidad y normas de actuación ética, lo que provoca que la llegada de nuevas organizaciones al sector no resulte demasiado cómoda. La presión resulta mayor cuando el líder del sector comprende a cabalidad los costos sectoriales y, en consecuencia, establece las normas para cumplir de manera eficiente con los requisitos de los costos, en lugar de presentar ofertas desequilibradas.
3. En un sector competitivamente maduro, las metas de los competidores presionan de forma benéfica y constante a las demás organizaciones del sector. Si los grupos de interés de un competidor tuvieran metas similares en cuanto al rendimiento sobre la inversión, entonces enfrentará presiones competitivas semejantes a las del resto del sector. En cambio, si el competidor es una empresa estatal que no enfrenta las mismas exigencias de rentabilidad o es uno financiado por mercados con expectativas diferentes de las típicas del propio sector, estos pueden representar competencias dañinas.
4. No es común que exista un sector donde los competidores sean muy buenos en todos los aspectos, y tampoco hay un sector que sea enteramente atractivo y consistente con los puntos fuertes de la organización. Al examinar a los competidores y buscar sectores competitivamente maduros, la organización tiene mayor probabilidad de encontrar un ambiente con oportunidades que pueda aprovechar y maximizar.

Juegos competitivos

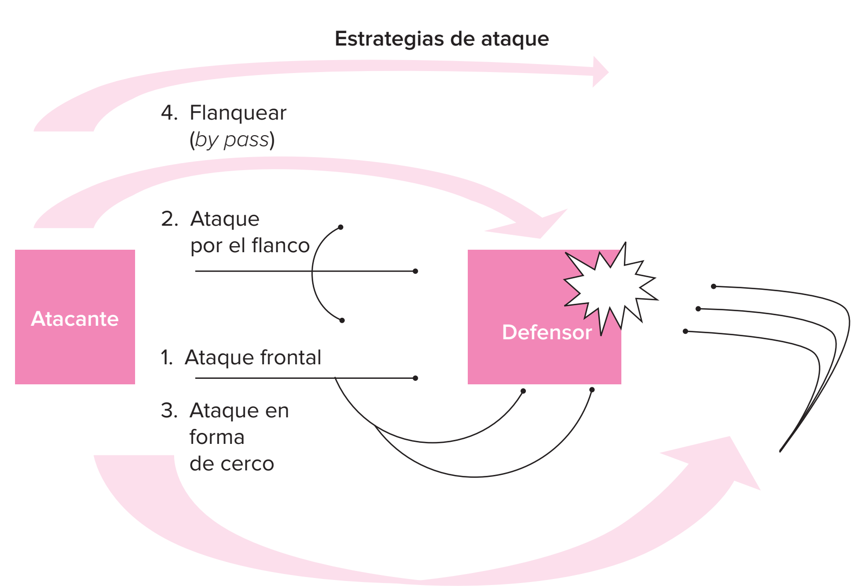
Una estrategia exitosa implica combinar movimientos de ataque y de defensa con la intención de crear una posición más fuerte en el sector escogido; así, podemos establecer una analogía entre la guerra militar y las batallas competitivas en el mercado. Las lecciones para desarrollar la estrategia empresarial se pueden aprender por medio del estudio de la guerra y los principios –estrategias de ataque, defensa y colaboración– establecidos por los estrategas militares.

Estrategias de ataque

Cuando se persigue el objetivo de crecimiento en un mercado que no se puede ampliar, el éxito se conseguirá a costa de los competidores. Esto inevitablemente lleva a algún grado de confrontación entre los participantes, para hacerse de los clientes, como se muestra en la figura 8.4.

De ese modo, surgen las acciones de confrontación, cuando el objetivo de la organización atacante es conquistar fracciones de participación de mercado de la organización líder, como se refiere a continuación.

1. *Ataque frontal*: Se trata de un ataque total contra el territorio del adversario. Por lo general, se le enfrenta con una fortificación o una posición de defensa. El resultado del enfrentamiento dependerá del poder y la resistencia de las dos partes. Para derrotar a un competidor bien atrincherado que haya construido una posición de mercado sólida, se requiere poseer una superioridad sustancial cuando menos en un área clave del *marketing*, disponer de recursos suficientes, y que las pérdidas sean tanto previsibles como soportables.
2. *Ataque por el flanco*: En contraposición al ataque frontal, el ataque por el flanco procura concentrar los puntos



• **Figura 8.4** Las cinco estrategias básicas de ataque.[21]

fuertes del atacante contra los puntos débiles del competidor. En la guerra, el ataque por el flanco busca distanciar el campo de batalla de los puntos fuertes del enemigo, en dirección a los flancos desguarnecidos o no tan bien defendidos. En los negocios, un ataque por el flanco se realiza por medio de la incursión en las zonas geográficas donde el competidor no tiene gran presencia o en segmentos no cubiertos por el competidor.

Apunte competitivo

Ataques clásicos por el flanco

Coca-Cola domina el mercado de las bebidas refrescantes en todo el mundo, pero en algunas áreas específicas Pepsi-Cola exploró los puntos débiles del gigante refresquero y lo superó. La entrada de los japoneses en el mercado británico de las motocicletas y después en el de los automóviles es un ejemplo clásico de la estrategia de ataque por el flanco. Sobre todo en el caso de los automotores, los japoneses aprovecharon la crisis del petróleo creada por la OPEP a principios de la década de 1970, para satisfacer las necesidades de los clientes del segmento de mercado correspondiente a los autos compactos. Los vehículos japoneses eran baratos, confiables y ofrecían un bajo consumo de combustible a los conductores que habían sido afectados de manera considerable. Una vez establecido un primer puente, una cabeza de puente, los fabricantes japoneses de automóviles pasaron a atacar otros segmentos.

Un factor crítico para la estrategia del ataque por el flanco es escoger el momento correcto. La entrada de los japoneses en el mercado de los automóviles compactos se planeó a fin de aprovechar la crisis de los energéticos de principios de la década de 1970. La estrategia exige que se identifiquen las debilidades del competidor y su incapacidad o falta de interés en cubrir determinados sectores del mercado. Por otra parte, la identificación de las lagunas del mercado con frecuencia exige una visión nueva del mercado y un enfoque más creativo para segmentarlo.

1. *Ataque en forma de cerco*: El ataque en forma de cerco consiste en cortar las vías de suministro del enemigo para acorralarlo y obligarlo a rendirse. En los negocios existen dos maneras de efectuar un ataque en forma de cerco. La primera consiste en tratar de aislar al competidor del suministro de materias primas de las que depende y/o de los clientes a quienes está tratando de vender su producto. La otra manera consiste en tratar de ofrecer un producto o servicio mejor que el del competidor en todos los aspectos.
2. *Flanquear* (*by pass*): La estrategia de flanquear se caracteriza porque se cambia de campo de batalla, para evitar por completo las fortificaciones enemigas. La línea Maginot, construida por Francia para protegerse contra una invasión, fue simplemente ignorada y flanqueada por los ejércitos invasores de Alemania durante la Segunda Guerra Mundial. En los negocios, esto se hace muchas veces por medio de un salto tecnológico. Casio flanqueó la industria relojera suiza cuando desarrolló el *marketing* de los relojes digitales. Asimismo, flanqueó a los fabricantes de reglas de cálculo con las calculadoras electrónicas de mano.
3. *Ataque de guerrilla*: Cuando las estrategias de la guerra convencional fracasan, generalmente entran en escena las tácticas de guerrilla. En los negocios, dichas tácticas no convencionales pueden ser empleadas mediante las reducciones selectivas de precios, en especial durante la fase de prueba o de lanzamiento de un producto competidor, la publicidad testimonial, las alianzas, el "robo" de ejecutivos y las maniobras legales, así como todos los recursos que se puedan usar con esa finalidad. Dichas tácticas son usadas por las organizaciones de todos los tamaños con la intención de debilitar a los competidores, con frecuencia antes de atestar el golpe final. Su eficacia reside en la dificultad de la víctima para defenderse debidamente contra ellas en razón de que son imprevisibles. La conocida marca de juguetes Estrela, que llegó a tener más de 70% del mercado brasileño, perdió sus espacios ante juguetes y juegos electrónicos importados del lejano Oriente, que eran comercializados fuera de la red tradicional de revendedores establecidos.

Estrategias de defensa

Para los líderes de mercado, principalmente en mercados maduros o en descenso, el objetivo principal tal vez no sea aumentar su posición, sino mantenerla contra los posibles atacantes. También puede ocurrir que, incluso en mercados en crecimiento, las posibles recompensas potenciales que se obtendrían con una estrategia de crecimiento sean anuladas por los costos previstos, por ejemplo, debido a la índole y la solidez de la competencia.

El esfuerzo necesario para mantener una posición dependerá del grado y la naturaleza de la competencia. Cuando la organización lidera su sector, puede disponer de ventajas de costos, provenientes de economías de escala o derivadas de la experiencia, que puede emplear como base para defenderse. Por otro lado, puede erigir barreras con base en su conocimiento técnico y en el mantenimiento de ejecutivos con aptitudes claves.

Existen varios tipos de estrategias de defensa, como lo ilustra la figura 8.5):

1. *Defensa de la posición*: Esta implica la construcción de barreras en torno a la organización y sus ofertas en el mercado, con el objeto de dejar fuera a la competencia. El defensor crea los muros y fosos más grandes posibles y aguanta con firmeza, hasta que el agresor se cansa o descubre otras prioridades y se retira.

   En el mundo de los negocios, una posición de defensa se crea mediante la construcción de barreras con-

tra la copia y/o la entrada. Esto se logra con más eficacia por medio de la diferenciación de las ofertas de la organización frente a las de los competidores o los competidores potenciales. Cuando la diferenciación se puede crear sobre bases que no se pueden copiar (por ejemplo, utilizando aptitudes, competencias y activos de *marketing* exclusivos de la organización) y que presentan un valor para los clientes, los agresores descubrirán que es más complicado conquistar la posición defendida.

En el caso de las organizaciones consolidadas y líderes de mercado, la marca y la reputación se utilizan como un medio importante para defender una posición. Además, para fortalecer la posición mantenida contra un ataque frontal se puede usar una calidad superior, una entrega más puntual y una asistencia técnica más adecuada, mejores promociones (más seductoras o intensas) y precios más bajos basados en una ventaja de costo.

2. *Defensa del flanco*: Es una réplica de un ataque por el flanco, cuando el agresor procura concentrar sus puntos fuertes contra los puntos débiles del defensor, muchas veces (principalmente en las acciones de guerra) por medio del elemento sorpresa para quedar en ventaja. Una defensa del flanco exige que la organización fortalezca sus flancos, sin ofrecer un blanco más débil o vulnerable en otro punto. Exige la previsión de la estrategia del competidor y los puntos que tienen mayor probabilidad de ser atacados. Por ejemplo, en el *marketing* de alimentos, varios fabricantes líderes de productos de marca, ante la creciente amenaza que representaban las marcas propias de los minoristas, firmaron contratos para suministrar los productos de marcas propias de los minoristas antes de que sus competidores entraran en sus mercados.

   La mayor preocupación en la adopción de una estrategia de defensa de flancos radica en saber si las nuevas posiciones adoptadas por cuestiones defensivas debilitan de manera significativa las posiciones centrales. En el caso de las marcas propias de los minoristas, por ejemplo, una cooperación activa podría aumentar la tendencia al uso de marcas propias, y, al final de cuentas, provocar la muerte de la marca tradicional. Por consiguiente, muchos fabricantes de marcas líderes no ofrecen marcas propias y confían en el poder de sus marcas para disuadir a la competencia (adoptando, en efecto, una defensa de la posición o de fortificación). Kellogg's es un buen ejemplo en el mercado de los cereales para el desayuno, cuando adoptó el lema: "Si no tiene la marca Kellogg's impresa en la caja, tampoco tendrá Kellogg's en su interior".[23]

3. *Defensa anticipada*: Esta implica llegar al agresor potencial antes de que pueda preparar un ataque. El objetivo es asestar un golpe físico desmoralizador que impida su ataque.

Apunte competitivo

Defensas anticipadas clásicas

En un conflicto militar, el ataque japonés a la flota estadounidense en Pearl Harbour, en 1941, fue un intento clásico de un ataque anticipado. Este no desanimó a Estados Unidos de entrar en la Segunda Guerra Mundial; en realidad, tal vez anticipó su entrada inevitable en ese conflicto. El ataque de Israel en la guerra de los Seis Días, en 1967, para evitar una gran ofensiva contra su territorio tuvo más éxito. Hace algunos años, el SBT, del empresario Silvio Santos, ganó una eliminatoria y pudo lanzar el programa *Casa do Artistas* semanas antes de que Globo estrenara con el mismo concepto *Big Brother*.

En los negocios, la defensa anticipada implica un ataque efectivo contra el competidor, o simplemente envía la señal de que existe la intención de luchar en un frente determinado

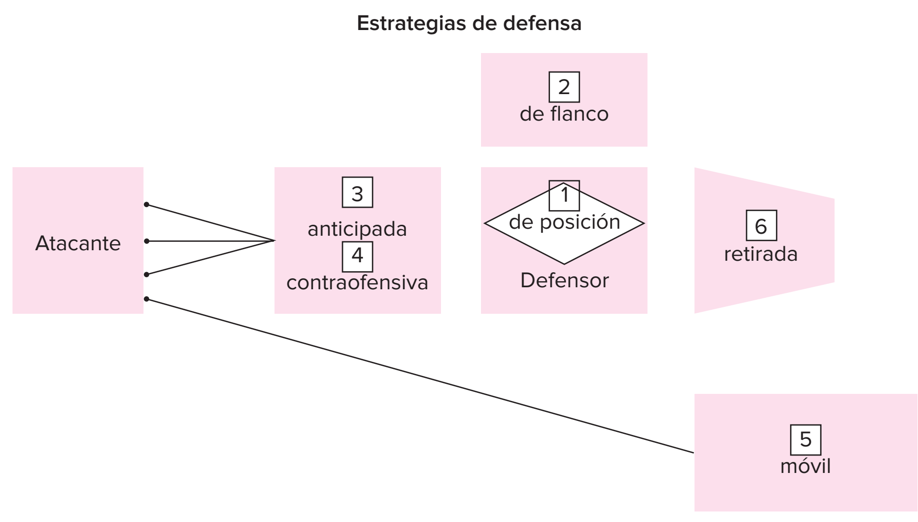


Figura 8.5 Las seis estrategias básicas de defensa.[22]

y la disposición de asignar los recursos necesarios para defenderse contra la agresión. Sun Tzu describió en 500 a. C (*ca.*) la filosofía que subyace a la defensa anticipada: "El arte supremo de la guerra consiste en subyugar al enemigo sin luchar".

4. *Contraofensiva*: Aun cuando la defensa ideal sea obstruir un ataque potencial antes de que se presente, un contraataque rápido para "sofocar la agresión desde su nacimiento" también puede ser muy efectivo. La esencia de la contraofensiva es identificar los puntos vulnerables del agresor y atacar fuerte. La defensa con una contraofensiva es más eficaz cuando el agresor se vuelve más vulnerable en función de la sobrecarga de sus recursos. El resultado es una retaguardia débil que puede ser explorada con fines defensivos.
5. *Defensa móvil*: Implica la creación de una capacidad flexible de respuesta para permitir que el defensor cambie el terreno defendido en respuesta a las amenazas o las oportunidades del entorno, o la competencia. En los negocios, la defensa móvil se realiza en razón de la disposición a actualizar de manera continua las ofertas al mercado. La defensa móvil es un arma de la estrategia de defensa esencial en mercados donde la tecnología y/o las necesidades o los deseos de los clientes cambian rápidamente. La incapacidad para adecuarse a esos cambios puede dejar a la organización abierta a un ataque por el flanco o a que sea flanqueada.
6. *Retirada estratégica*: Esta exige entregar un terreno no defendible para reducir una sobrecarga de los recursos y permitir una concentración en los negocios centrales que se pueden defender contra los ataques. Las retiradas estratégicas suelen ser necesarias cuando la organización se ha diversificado mucho y, en consecuencia, se ha alejado de las actividades centrales y de las competencias típicas que le daban una ventaja competitiva. En Brasil, a principios de la década de 2000, el Grupo Silvio Santos actuó en áreas totalmente diferentes de las de sus negocios principales, como la venta de automóviles y la hotelería. Descubrió que estaba actuando en posiciones indefensibles y tuvo que desinvertir en los años siguientes. También Globo, en el mismo periodo, amplió demasiado su actuación en sectores de comunicación multimedia, como la televisión por cable e Internet, y pasó por grandes dificultades económico-financieras, al punto de casi tener que deshacerse de sus activos. No obstante, sus posiciones de liderazgo en la televisión abierta se debilitaron en el mismo periodo.

Estrategias de cooperación

Muchas veces, en lugar de un ataque o una defensa, la estrategia competitiva de la organización podría implicar la colaboración, incluso la participación con otras organizaciones. Podría ser más ventajoso juntarse con algunas organizaciones para combatir a otras o para obtener beneficios propios o conjuntos. Muchas veces, la cooperación entre organizaciones aumenta la ventaja competitiva. El sostén y el apoyo ajenos pueden tener un valor enorme para una organización.

La cooperación estratégica es una respuesta a factores como mercados que se transforman con rapidez, una matriz compleja de tecnología, la escasez de aptitudes y recursos, y los clientes más exigentes. Una característica central de la respuesta a esos desafíos consiste en reconocer que el establecimiento de relaciones con otras organizaciones es esencial para poder competir con efectividad.

Es importante señalar que algunos de los desafíos estratégicos que justifican las alianzas y las redes representan más que una simple necesidad de cooperación entre organizaciones. En realidad, están propiciando modelos organizacionales diferentes y otras maneras de hacer negocios con los clientes, lo cual ha provocado una era de nuevas opciones estratégicas al tiempo que los riesgos que estas implican también han aumentado. Las nuevas relaciones basadas en clientes, proveedores, distribuidores y hasta competidores están generando diversos modelos organizacionales nuevos, los cuales comúnmente se agrupan y clasifican como redes (*networks*), en las que los miembros pueden constituir "organizaciones virtuales".

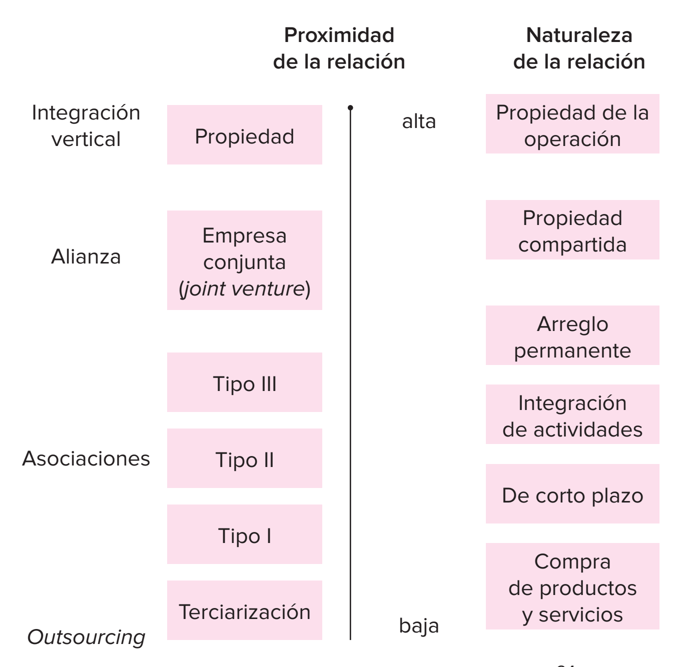
Las definiciones convencionales de mercado se han quedado atrás y han expuesto a las organizaciones a nuevos tipos de demanda y nuevos competidores. El sector de la telefonía es un ejemplo típico en el cual se puede evaluar cómo se han unido la convergencia de las telecomunicaciones, los electrónicos, los medios de entretenimiento y la publicidad. Un sector convergente aumenta de manera considerable la complejidad como para que una organización única trate de competir. Es probable que muchos de los productos estén más allá de sus capacidades para el diseño, la producción, la distribución y el marketing.

Es prioritario administrar mejor las relaciones con el cliente, pero además resulta necesario esforzarse por administrar las relaciones con las organizaciones participantes en el canal de valor. Las organizaciones que actúan en redes deben caracterizarse por ser flexibles, especializadas y por hacer énfasis en la administración de las relaciones, más que en las transacciones puntuales en el mercado, de modo que esto les permita responder velozmente a los cambios acelerados de la tecnología, la competencia y las preferencias del consumidor.

Las estrategias de cooperación se pueden clasificar como se muestra en la figura 8.6. Esas estrategias forman un espectro, desde las relaciones muy tradicionales y de transacciones hasta una integración vertical en la escala total.

Las estrategias de cooperación se pueden tipificar así:

1. *Outsourcing*: Es una relación en la cual simplemente se compran bienes y servicios en el exterior, como alternativa a producirlos internamente. El *outsourcing* o terce-



• **Figura 8.6** Las estrategias básicas de cooperación.[24]

rización significa comprar, a un proveedor externo, una actividad capaz de generar valor. En lugar de realizar algunos servicios internamente, como la publicidad, las investigaciones de mercado y el *know-how* del *marketing* directo, la organización los podría comprar a alguien que los haga mejor y más barato que ella. El *outsourcing* convierte los costos fijos en costos variables y permite que se deje de invertir en actividades que no son esenciales.

2. *Empresas en participación (joint ventures)*: Son alianzas que implican iniciativas emprendedoras conjuntas, donde la propiedad de un proyecto u operación es compartida por las organizaciones involucradas.
3. *Asociaciones*: Son alianzas que implican una relación más cercana entre las organizaciones, y pueden ser de corto plazo con una coordinación limitada o de largo plazo y de modo integrado. En ocasiones, esa integración es tan efectiva que las asociaciones se consideran permanentes y las organizaciones asociadas se ven como extensiones.
4. *Integración vertical*: Es una actividad totalmente detentada por la organización núcleo, a pesar de que la relación se pueda ver como una alianza estratégica.

Redes de negocios

El surgimiento de las organizaciones involucradas en redes de negocios, que están vinculadas entre sí por diversas formas de alianza, se ha convertido en un desarrollo estratégico que domina en muchos sectores de la economía y provoca que esas organizaciones se desintegren en forma vertical; es decir, las funciones típicamente englobadas en una organización aislada son desempeñadas de forma fragmentada por las organizaciones asociadas, pero independientes, a veces en la propia planta de la organización integradora. Las funciones de diseño y desarrollo del producto, de producción y de distribución se enlazan en sistemas por medio de una serie de nuevos mecanismos de mercado, a través de asociaciones de mercado, alianzas estratégicas y redes de marketing.

Los lazos entre organizaciones de una red pueden conectar las organizaciones de proveedores con los usuarios finales y/o los competidores presentes o potenciales. La red también puede comprender agencias de servicios, como de publicidad, investigación, consultoría y especialistas en distribución. Las relaciones entre las organizaciones de una red pueden incluir simples contratos para transacciones, acuerdos de colaboración entre proveedores y productores, asociaciones o alianzas estratégicas, franquicias, empresas en participación o algún tipo de integración vertical.

Apunte competitivo

Minimización de riesgos por medio de la cooperación

El contexto de los negocios se caracteriza por la complejidad y los elevados grados de riesgo. Una manera de enfrentar esa complejidad y de reducir el riesgo (o dividirlo) es por medio de la cooperación. Por ejemplo, Microsoft invirtió 150 millones de dólares en el desarrollo del Windows NT, pero ese producto fue vendido a fabricantes de computadoras personales antes de su producción. Cuando estos productores asociados ofrecieron ventas de cinco millones de unidades, la organización comenzó a hacer el producto.

Las organizaciones están sujetas a presiones crecientes para colaborar y así poder competir eficazmente en mercados globalizados y dirigidos por la tecnología. Los costos del desarrollo interno de la variedad completa de capacidades y habilidades que se necesitan para competir con eficacia pueden estar más allá de los recursos de una sola organización, o pueden estar disponibles, a menor costo, por medio de alianzas con asociados especializados, en cuyo caso cada asociado se concentra en aplicar su competencia esencial para lo que hace mejor. General Electric tiene más de 100 relaciones de colaboración en todo el mundo. Su estrategia es aliarse para adquirir las competencias esenciales necesarias con el fin de tener un acceso más rápido a la tecnología y a los mercados. Por otra parte, a lo largo de la década de 1980, NEC renovó su estrategia al establecer un número elevado de alianzas con otras organizaciones con el objeto de aprender y absorber sus habilidades para construir sus competencias esenciales con rapidez y a un costo relativamente bajo.

Tipos de redes de negocios

Para Balestrin y Verschoore,[25] la gran diversidad de tipos de redes depende del contexto. Así, existen las redes familiares

en China, las tecnológicas como las del Valle del Sílice en California, las jerárquicas del *Keiretsu* en Japón, las de desarrollo y suministro, como la de las tiendas Zara[26] o incluso las redes de tecnología incentivadas por el Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae).[27] Balestrin y Verschoore[28] consideran una matriz que, en el eje vertical, cruza el grado de simetría de poder a lo largo de la red y, en el eje horizontal, el grado de formalidad de las relaciones entre los participantes de la misma. De esta matriz surgen cuatro clasificaciones de redes:

1. *Redes asimétricas*: Tienen una clara estructura jerárquica, el poder está centralizado como en las empresas en red y son semejantes a las redes que mantiene una matriz y sus filiales o las redes de franquicias.
2. *Redes simétricas*: Son redes descentralizadas, constituidas por organizaciones que optan por coordinar ciertas actividades claves, como la investigación y desarrollo, la defensa de intereses comunes, el acceso a nuevos mercados o el desempeño de una actividad común; por ejemplo, las compras realizadas por las redes independientes de farmacias o mercerías.
3. *Redes formales*: Son redes formalizadas contractualmente como consorcios de exportación, alianzas estratégicas o empresas conjuntas (*joint ventures*) con muchos participantes.
4. *Redes informales*: Son redes de convivencia, como las asociaciones profesionales (en este caso más formalizadas), las comunidades de práctica, las redes sociales, sustentadas por los intereses comunes que aproximan a sus participantes.

Las redes de negocios se diferencian en dos dimensiones básicas: el control (autoorganizado o contratado) y la integración de valor. A partir de esas dos dimensiones surgen cuatro patrones de redes de negocios:[29]

1. *Ágora*: Son redes en las cuales los compradores y los vendedores se reúnen para negociar libremente y atribuir valores a los bienes. Representan un modelo con bajo nivel de control y bajo índice de integración. Por ejemplo, en los sitios de subastas en Internet, como Ibazar o Lokau.com, existe una cadena no horizontal en la cual un núcleo (el sitio) es el que más controla, con una ética justa, a los demás jugadores electrónicos (los anunciantes y los compradores) en el proceso de distribución del artículo adquirido.
2. *Licencias y franquicias*: Son redes en las que una organización lidera jerárquicamente, posicionándose como intermediario aglutinante, como en el caso de las franquicias, en las que el que aglutina es quien ha ideado el modelo de negocios, selecciona los productos y los servicios ofrecidos, fija precios y fiscaliza todo el proceso.
3. *Alianzas*: Son redes muy integradas, pero sin gran control entre las organizaciones participantes, como en el caso de los programas de acumulación de millas de las compañías aéreas.
4. *Cadenas de valor*: Son redes que producen una propuesta muy integrada y de valor agregado, como en el caso de los servicios de telefonía celular, que dependen de un sinnúmero de empresas que trabajan de forma muy integrada y con un fuerte control de los proveedores del servicio. Otro ejemplo es Amazon.com, el gigante minorista de la red, que necesita de una integración cronométrica entre los fabricantes, ella misma y un distribuidor (que entrega los pedidos).

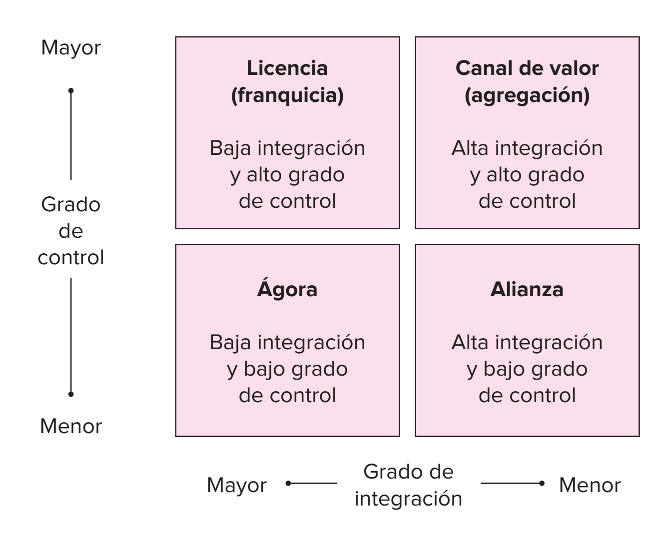
Organizaciones como UPS, DHL y FedEx están estableciendo asociaciones para poner en práctica esa idea, con calidad confiable y excelencia en puntualidad. Estos nombres ganan prestigio y resalte mundial, además de muchas ganancias. Así, el control es estricto, pues es ejercido por los clientes con quienes constatan la precisión y la calidad de la entrega, pues los errores perjudican a toda la red. Además de que se necesita una integración perfecta, existe un control riguroso por contrato.

Una visión más amplia y compleja de las redes de negocios considera tres dimensiones:

1. La primera dimensión corresponde al criterio de los participantes en la red, que pueden ser una o varias organizaciones.
2. Otra dimensión se refiere a que la red actúe en uno o varios sectores.
3. Por último, está la dimensión de su estabilidad o eventualidad.

A partir de esos criterios, se conciben cuatro tipos genéricos de redes:[30]

1. *Redes de mercados internos*: Describen la reforma de las grandes organizaciones para librarse de las restric-



• **Figura 8.7** *Cuatro patrones de redes de negocios.*

ciones jerárquicas tradicionales y de las formas multidivisionales porque se organizan en unidades emprendedoras que operan como centros de utilidad independientes. Por ejemplo, General Motors reorganizó sus unidades productivas de componentes, que eran rígidas e ineficientes, en ocho unidades de su mercado interno. Cada una de esas unidades se especializó en un área del sistema automovilístico, capaz de vender sus productos en el mercado abierto, así como GM, que incluye como clientes a competidores de la misma GM.

2. *Redes de mercados verticales o redes de canales de marketing*: Muestran la visión tradicional de las relaciones de los canales verticales, pero van más allá porque reconocen a la organización local que coordina a los proveedores y a los distribuidores. Con frecuencia, la que integra es la organización que posee la marca y se especializa en las funciones de *marketing*, agrupando a los asociados de la alianza como centros de recursos que cubren algún aspecto especializado, como desarrollo del producto, tecnología de producción o administración logística. Otro ejemplo es el caso de IKEA, el minorista sueco de muebles que opera con éxito una red global de fuentes de 2 300 proveedores en 67 países, para tener en exhibición 10 000 productos a precios 30% más baratos que los de sus rivales tradicionales. Por otra parte, en los mercados basados en la tecnología, el integrador puede ser un especialista en tecnología.
3. *Redes intermercados o concéntricas*: Es el modelo de los reconocidos grupos empresariales de Japón (*keiretsu* y *Chaebol*), que representan alianzas entre organizaciones que operan en sectores diferentes y de las organizaciones ligadas en el intercambio de relaciones verticales con ellas. Esta red se caracteriza por interconexiones con enorme participación de recursos, toma de decisiones estratégicas y cultura e identidad. El centro puede ser una organización negociadora, que posiblemente funciona como el brazo de *marketing* de la red asociado a las filiales de producción, las cuales a su vez tienen grandes racimos (*clusters*) verticales de subcontratantes, distribuidores y organizaciones satélite, y muchas veces implica alianzas con competidores para la tecnología. Por ejemplo, Toshiba tiene alrededor de 200 organizaciones para el intercambio con una relación directa y otras 600 "organizaciones netas" por debajo de ellas.
4. *Redes de oportunidad*: Son conjuntos de organizaciones especializadas en varios productos, tecnologías o servicios que forman asociaciones temporales, como consorcios en torno a proyectos o problemas específicos. Por lo general, el centro de la red es una organización de *marketing* especializada en reunir y difundir información del mercado, negociar, coordinar proyectos de los clientes y proveedores, y regular la red.

Paseo virtual

Internet como cuna de grandes consorcios

Las empresas que quieren aprovechar el potencial de eficiencia que promete Internet están formando grandes consorcios, como:

1. *Quadrem* (http://www.quadrem.com): Creado en el año 2000 con una visión global: simplificar y agilizar las transacciones de negocios. Para ello, Quadrem desarrolla soluciones que reducen los costos para los compradores y los proveedores, mediante la digitalización de diversos procesos implicados en la compraventa de bienes y servicios. Las soluciones de Quadrem, basadas en Internet, mejoran las transacciones entre las empresas y las ganancias de los clientes. Hoy, esa red pone transacciones a disposición, mediante la conexión de más de 55 000 proveedores y 1 100 compradores; factura pedidos por más de 17 000 millones de dólares al año y aumenta su volumen de transacciones a una tasa acumulada de 21% al mes. La comunidad de Quadrem incluye compradores y proveedores de una serie de sectores de la lista de Global 1000 y proveedores de todos los tamaños, situados en grandes centros urbanos, áreas rurales y en regiones en desarrollo de todo el mundo. Las oficinas globales de Quadrem ofrecen conocimiento especializado en tecnología, procesos de compras (*procurement*) *y* administración de cambios que van de la mano con las iniciativas del *e-procurement*. Sus accionistas son grandes multinacionales proveedoras, como Alcan, Alcoa, Vale, Codelco, Inco, Pechiney, Phelps Dodge Corp., Río Tinto, Votorantim Group, etcétera.
2. *Transora* (http://www.transora.com.br/home.html): Es un portal creado por 50 multinacionales de bienes perecederos de consumo para la integración de sistemas de empresas como Kraft, Unilever, Nestlé y Coca-Cola, que representa compras anuales del orden de 350 000 millones de dólares. El portal permite una conexión tecnológica de intermediación de algunas de las principales redes de minoristas mundiales.
3. *Covisint* (http://www.covisint.com): Es uno de los consorcios más conocidos. Fundado en el año 2000, es una iniciativa de Ford, General Motors, Daimler-Chrysler, Nissan y Renault, que acumula un valor de 300 000 millones de dólares en compras. Covisint es neutro y está abierto a otros compradores y proveedores para ofrecer servicios de comparación de precios (*e-procurement*), administración de la cadena de suministro (*suply chain management*) y desarrollo de productos.
4. *Agrega inteligência em Compras* (www.agrega.com.br): Es una empresa en participación entre Souza Cruz y AmBev y constituye un ejemplo del pensamiento estratégico enfocado a mejorar los procesos organizacionales para optimizar los costos e identi-

ficar oportunidades de mercado. Agrega inició operaciones en enero de 2001 con el propósito de reducir costos por medio de la escala y la administración de materiales y servicios no específicos, o sea, que presentan sinergia entre las compañías. El alcance de actuación implica 120 grupos de materiales y servicios, que van desde material de oficina, equipamientos y combustibles hasta viajes y servicios médicos, odontológicos y de informática, entre otros, los cuales corresponden aproximadamente a 35% del volumen total de compras de las organizaciones que utilizan a Agrega para conseguir la reducción de costos y la eficacia en las compras.

La combinación de conocimiento en compras,tecnología y escala permite un mejor enfoque, eficiencia y profesionalismo en la administración de rubros que antes no recibían la misma atención, la cual se dirigía a otros de mayor impacto en las organizaciones, como las materias primas. Agrega mueve un volumen de recursos estimado en 1.6 billones de reales. Su éxito está anclado en la máxima capitalista que dice que quien demanda una cantidad grande puede exigir mejores precios y plazos de pago. En algunos rubros, la reducción llega a 90% en relación con el valor que antes pagaba el cliente. Hoy, Agrega realiza la administración continua de materiales y servicios para Avipal, PepsiCo, White Martins, Ceras Johnson, Nestlé, Whirlpool, Eleva y Bunge, con un poder de compra total que la hace sumamente competitiva en las negociaciones con los proveedores. Por sus servicios, Agrega cobra un porcentaje del ahorro generado. No obstante que su concepto se enfoca en las economías de escala, Agrega significa mucho más que eso para las compañías y para los clientes. La experiencia de su equipo permite un proceso más eficiente en la administración de los suministros y una especialización en mercados y productos, que dentro de las empresas serían tratados como secundarios.

Conclusión

El nuevo escenario de la competencia es una enorme y compleja área donde las organizaciones quieren hacerse presentes, ocupar su espacio y alcanzar sus objetivos. Como el espacio es finito, cada organización que entra reduce forzosamente el espacio de las otras. No podría ser diferente. Es un juego sin fin de fuerzas y contrafuerzas, acciones y reacciones, que tiende a aumentar cada vez más su punto de ebullición. El resultado de este complicado campo dinámico de fuerzas es el aumento gradual de la rivalidad en el nuevo escenario competitivo. Esto provoca que las organizaciones ahora luchen de diferentes maneras para alcanzar una competitividad estratégica y un rendimiento por encima de la media.

Si no se conocen los puntos fuertes y débiles de los competidores y sus acciones más probables es imposible formular el componente central de la formulación estratégica: descubrir el grupo de clientes para los cuales existe una ventaja competitiva en relación con la competencia. Dado que la ventaja competitiva es un concepto relativo y contingente, la organización que no cuente con suficiente información sobre sus competidores no sabrá tampoco nada acerca de sí misma.

La complejidad y la ambigüedad que se afrontan en muchos mercados modernos subrayan la necesidad de identificar y entender a los competidores. En otras palabras, la dinámica de la competencia requiere un referente para su análisis con el propósito de evaluar tanto sus movimientos ofensivos como los defensivos con el propósito de impedir que los competidores lleven a cabo acciones indeseables. Este proceso debe tomar en cuenta la complejidad del mundo moderno de los negocios donde el principal competidor, el cliente, el colaborador o el proveedor puede ser la organización misma. El papel del estratega cobra una importancia fundamental en la elección de la mejor opción estratégica de la empresa ante la competencia y su propio futuro. A partir de ahí, puede desarrollar la competitividad y sustentabilidad de su organización.

Notas

1. HITT, M.A., IRELAND, R.D. y HOSKISSON, R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization.* Florence, KY: South-Western College Publishing, 2001, p. 189.
2. DAY, G.S. y REIBSTEIN, D.J. "The Dynamic Challenges for Theory and Practice". En: *Wharton on Competitive Strategy*. Nueva York: John Wiley & Sons, 1997, p. 2.
3. EMERY F.E. y TRIST, E.L. "Socio-Technical Systems". En: CHURCHMAN, W. y VERHULST, M. (eds.). *Management Science: Models and Techniques*, vol. 2. Londres: Pergamon, 1960, pp. 83-97
4. Adaptado de EMERY, F. E. y TRIST, E. L. "The Causal Texture of Organization Environment", *Human Relations*, vol. 18, febrero de 1965, pp. 21-32.
5. DEMSETZ, H. "Two Sistems of Belief about Monopoly". En: GOLDSHMID, J. Harvey, mann, h. Michael y WESTON, J. Fred (eds.). *Industrial Concentration: The New Learning*. Boston: Little, Brown and Company, 1974.
6. El Conselho Administrativo de Defesa Económica (CADE), entidad vinculada con el Ministerio de Justicia de Brasil, es un órgano judicial con jurisdicción en todo el país. Sus atribuciones son orientar, fiscalizar, prevenir y evitar abusos del poder económico; también ejerce un papel tutelar en la prevención y castigo de tales abusos. En su sitio (http://www.cade.gov.br) consigna otras dos especificaciones aplicables al monopolio:

   Monopolio natural: Es la forma más eficiente de producir un bien o servicio y existen elevadas economías de escala o de alcance en relación con el tamaño del mercado. En estas condiciones es ineficiente tener dos o más empresas en operación y, con el propósito de evitar los abusos por parte del monopolista, resulta necesario regular el mercado. Este es uno de los papeles que los organismos reguladores (Anatel, Aneel, Anp, etcétera) desempeñan en conjunto con el CADE.

Monopsonio: Es una situación semejante a la del monopolio con la diferencia de que del lado del consumidor, es decir, en esa situación, solo existe un comprador de un bien o servicio determinado, pero hay varios proveedores. En estos casos, tal como sucede en el monopolio, el poder de mercado, ahora ejercido por el comprador único, puede llevar a una pérdida de bienestar económico para la sociedad.

7. HITT, M.A., IRELAND, R.D. y HOSKISSON, R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Op. cit.,* p. 189.
8. DAY, G.S. y REIBSTEIN, D.J. "The Dynamic Challenges for Theory and Practice". *Op. cit.,* p. 2.
9. CONNER, K.R. "Obtaining Strategic Advantage from Being Imitated: When Can Encouraging "Clones" Pay? *Management Science*, 41(2), 1995, pp. 209-225.
10. Citado en BESANKO, David, DRAVONE, David, SHANLEY, Mark y SHAEFER, Scott. *Economics of Strategy*, Nueva York: John Wiley & Sons, 2004, capítulo 6.
11. PRAHALAD, C.K. "Changes in the Competitive Battlefield: Mastering Strategy". *Financial Times,* 4 de octubre de 1999, segunda parte, pp. 2-4.
12. HOLM, D.B., ERIKSSON, K. y JOHANSON, J. "Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships". *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, pp. 467-486.
13. FULD, Leonard. *The Secret Language of Competitive Intelligence: How to See Through and Stay Ahead of Business Disruptions, Distortions, Rumors, and Smoke Screens.* Nueva York: Crown Business, 2006.
14. *Gazeta Mercantil,* 3 de noviembre de 1996.
15. HOOLEY, G.J., SANDERS, J.A. Saunders y PIERCY, N.F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001, pp. 148-149.
16. ASHKENAS, R., ULRICH, D., JICK, T y KERR. *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002, pp. 5-8.
17. HOOLEY, G.J., SANDERS, J.A. Saunders y PIERCY, N.F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. *Op. cit.,* pp. 142-143.
18. OLVE, Nils-Göran, ROY, J y WETTER, M. *Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001, pp. 268-269.
19. Adaptado de WATKINS, K.E. y MARSICK, V.J. (eds.) y PHILLIPS, J.J. en: *Action: Creating the Learning Organization.* Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1996, p. 5.
20. PORTER, Michel E. *Ventagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989, pp. 203-206.
21. KOTLER, Philip. *Administração de marketing.* Revisión técnica de Arão *Sapiro*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, Edição do Milenio, 2000, p. 263.
22. *Ibidem*, p. 256.
23. Citado en HOOLEY, G.J., SAUNDERS, J.A. y PIERCY, N.F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. *Op. cit.*, p. 304.
24. Adaptado de LAMBERT, D.M., EMMELHAINZ, M.A. y GARDNER, J.T. "So You Think You Want to Be a Partner?" *Marketing Management*, verano de 1996, pp. 25-41.
25. BALESTRIN, Alsones y VERSHOORE, Jorge. *Redes de cooperação empresarial. Estratégias de Gestão na Nova Economia.* Porto Alegre: Bookman-Artmed Editora, 2008.
26. Véase: www.zara.com.br
27. Redes de Tecnología impulsadas por el Sebrae (Servicio brasileño de apoyo a microempresas). Véase: www.sebrae.org.br
28. BALESTRIN, Alsones y VERSHOORE, Jorge. *Redes de cooperação empresarial. Op. cit.,* p. 83.
29. TAPSCOTT, Dan. *Capital digital-dominando o poder das redes de negócios.* São Paulo: Markron Books, 2001, pp. 28-30.
30. ANCHROL, R. "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), pp. 56-71.



Definición de objetivos y formulación de estrategias

Aplicación de los modelos de apoyo a las decisiones

Lo que verá a continuación:

- El proceso de definición de objetivos
- Administración por objetivos
- Definición de los objetivos
- Teoría de los stakeholders
- Diseño de estrategias
- Modelos estratégicos
- Sistema de las actividades

Objetivos de aprendizaje:

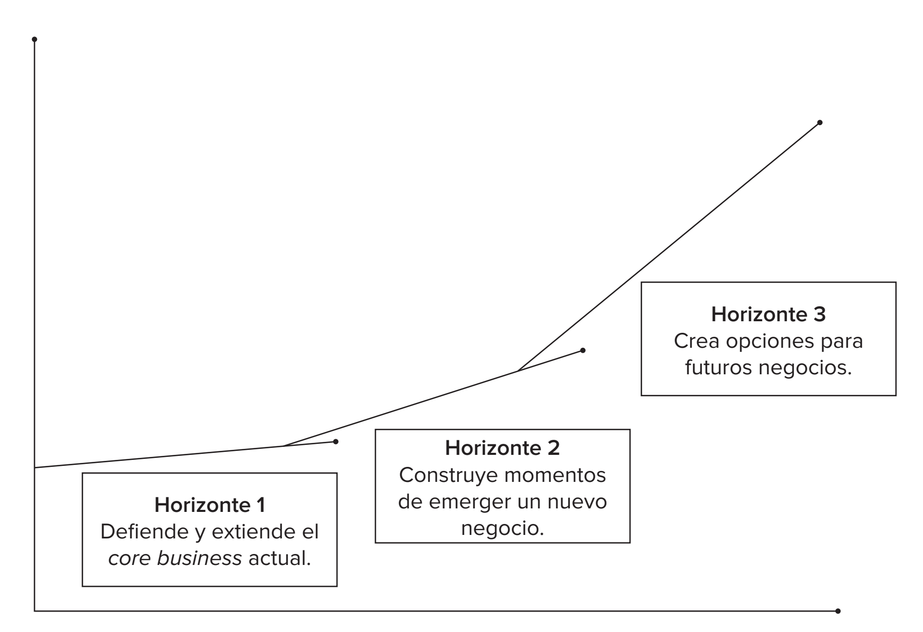
- Mostrar el proceso para definir los objetivos organizacionales.
- Explicar la administración por objetivos.
- Diseñar las estrategias.
- Presentar modelos estratégicos.
- Describir el sistema de las actividades.

Tal como ocurre con el proceso de decisión –la planeación es siempre un conjunto integrado de decisiones–, la planeación se refiere a la definición de objetivos, la elaboración de las estrategias para alcanzarlos y la elección de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución. Está enfocada en el futuro de la organización. Estos son los requisitos que se imponen al proceso de la planeación estratégica: objetivos, estrategias y acciones. Un aspecto crucial de este proceso es su preparación, que debe estar a cargo de personas que interactúan y discuten entre sí, además de que intercambian ideas y negocian unas con otras, hasta llegar a una coincidencia respecto de las políticas decididas. Esto permite que los objetivos, las estrategias y los cursos de acción adquieran consistencia durante la elaboración del plan estratégico. Todo lo anterior explica por qué el proceso de la planeación estratégica debe ser considerablemente participativo, coordinado, integrado y permanente.[1] No es algo que se hace solo una vez al año. Debe ser ejecutado de manera constante y continuada.[2] Y, sobre todo, debe contar con el apoyo, la participación, la integración y el compromiso del mayor número posible de personas de la organización. En otras palabras, requiere un enorme conjunto de esfuerzos conjugados e integrados para enfocarse en el futuro de la organización.

La alquimia del crecimiento[3]

En general, las organizaciones crean un horizonte futuro que alimenta sus objetivos principales (véase la figura 9.1):

1. *Horizonte 1*: Define un *core business* (negocio central) más asociado con el estado actual de la organización. Se trata de un negocio ya establecido, que requiere toda la atención de la compañía y que genera su volumen total de ventas, flujo de efectivo y utilidades. Aquí, el objetivo es defender y extender el *core business* para una ejecución superior.
2. *Horizonte 2*: Incluye *oportunidades emergentes* que ofrecen una variedad de nuevos negocios que la compañía puede desarrollar a través de licencias, o generados por socios o alianzas estratégicas. El objetivo aquí es apalancar la ventaja posicional y probar esas oportunidades para ganar fuerza, y así, posiblemente, formar parte de su *core business* futuro.
3. *Horizonte 3*: Representa *nuevas ideas innovadoras* para un futuro crecimiento lucrativo. El objetivo aquí está en reunir ideas sobre temas que incluyen buenas y grandes ideas, y alimentarlas para que puedan realizarse en incubadoras de oportunidades emergentes.



• **Figura 9.1** Los tres horizontes para crecer.[4]

El proceso de definición de objetivos

El primer paso consiste en definir los objetivos que se busca alcanzar. Las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas. Un objetivo es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado. Cuando se alcanza un objetivo, debe ser sustituido por otro objetivo mayor, menor o diferente en cuanto al periodo en que se espera sea conseguido. Ese periodo puede ser días, semanas, meses, años o décadas. Se construye continuamente a lo largo del tiempo. En función del tiempo que tome, el objetivo se puede llamar, meta, blanco, *target,* propósito o programa. La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que envían hacia el interior o el exterior de la organización. Los objetivos presentan las siguientes características:[5]

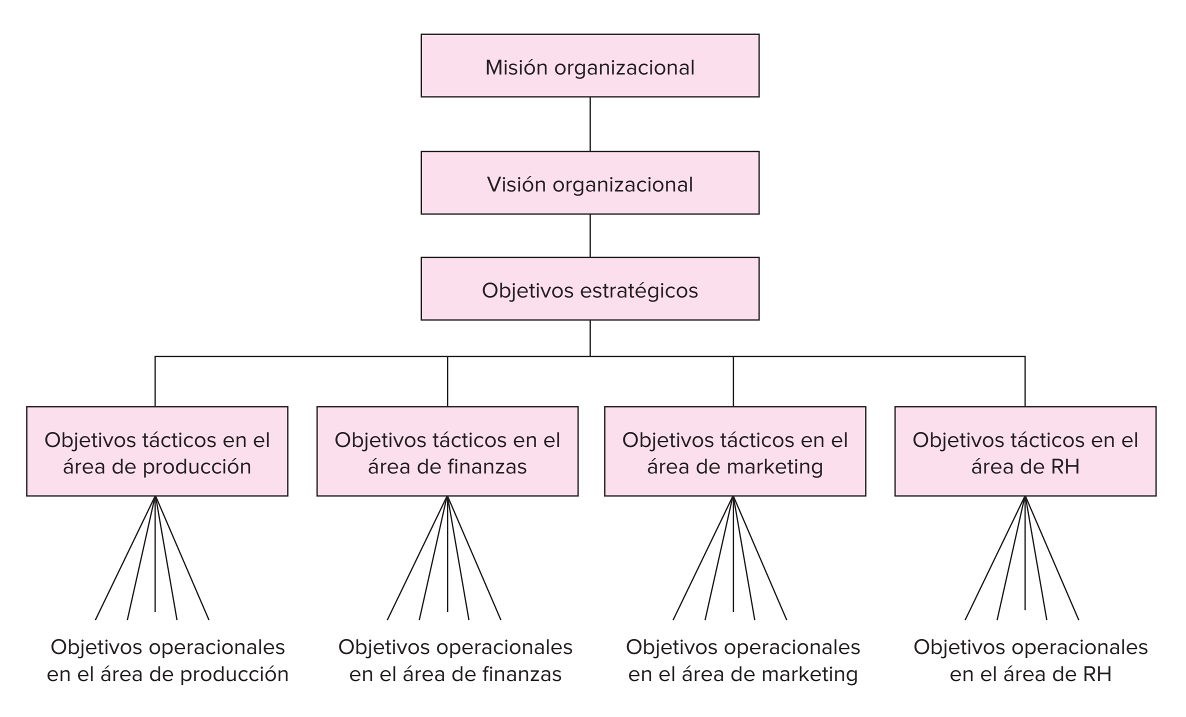
- *Son guías para legitimar la existencia de la organización*: Los objetivos legitiman las pretensiones de la organización frente a sus grupos de interés, sean internos (ejecutivos y colaboradores) o externos (accionistas, inversionistas, clientes, etc.).
- *Son guías para tomar decisiones*: Los objetivos están asociados a planes que describen las acciones necesarias para alcanzarlos. Por tanto, orientan a los colaboradores para reducir las incertidumbres en la toma de decisiones y los motivan porque indican el camino por seguir.
- *Son guías para dar consistencia a la organización*: Los objetivos definen una red integrada de directrices y sirven de guía para mantener la interacción, la integridad y la articulación del conjunto de esfuerzos de la organización.
- *Son guías para hacer que la organización sea eficiente*: Los objetivos concentran la atención en desafíos puntuales que dirigen los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia los resultados que se deben alcanzar.
- *Son guías para evaluar el desempeño*: Los objetivos definen los resultados deseados y, por tanto, constituyen los criterios para evaluar el desempeño, y representan la norma de ejecución deseada.
- *Son guías para mantener la racionalidad*: Mediante los objetivos todos saben hacia dónde pretende dirigirse la organización y sus unidades y departamentos. Todas las decisiones se alinean y dirigen hacia los objetivos que la organización pretende alcanzar.

Naturaleza de los objetivos

Las organizaciones existen por varios y diferentes propósitos. Un hospital puede tener como fin principal brindar servicios médicos de gran calidad a la comunidad. Su objeto fundamental será brindar esa asistencia. En cambio, el objetivo general de una organización de negocios es obtener determinadas utilidades. El objetivo básico de ese tipo de organización es el lucro.

En realidad, las organizaciones persiguen una gran cantidad de objetivos al mismo tiempo, cuando tratan de satisfacer a sus grupos de interés (*stakeholders*), (véase la figura 9.2). Los objetivos están relacionados:

- Accionistas y propietarios
- Clientes y consumidores



• **Figura 9.2** La jerarquía de los objetivos organizacionales.

- Colaboradores, incluidos directivos, ejecutivos y personas que trabajan en una organización
- Proveedores
- Competidores
- Agencias reguladoras, sindicatos, asociaciones gremiales, etc.
- La comunidad en donde está ubicada la organización
- La sociedad
- El gobierno

Por otro lado, los objetivos deben cumplir ciertos requisitos fundamentales:[6]

- *Deben ser específicos y mensurables*: En lo posible, los objetivos deben ser mensurables y estar definidos sobre bases objetivas y realistas en términos cuantitativos, ya sea en números absolutos, en porcentajes, en proporciones o en comparaciones. Los objetivos vagos o mal definidos no son muy motivantes para las personas. Sin embargo, no todos se pueden expresar en términos numéricos. Algunos son de carácter cualitativo y deben ser definidos de manera mensurable o comparativa.
- *Deben cubrir todas las áreas de resultados de la organización*: Los objetivos deben incluir las actividades que más contribuyen a los resultados de la organización, las llamadas áreas claves del desempeño.
- *Deben ser desafiantes, pero realistas*: Los objetivos deben presentar desafíos y oportunidades para las personas, a fin de asegurar así un sentimiento de superación, pero siempre sobre una base que se considere razonable. Los objetivos deben ser lo bastante desafiantes como para estimular un sentimiento humano de superación de retos, pero no al punto de constituir metas inalcanzables.
- *Deben ser definidos para un periodo determinado*: Cuando se establecen los objetivos también debe fijarse de manera explícita el tiempo para alcanzarlos. Esto permite la evaluación del avance en función del tiempo disponible y una comparación con los resultados que se han alcanzado en periodos anteriores.
- *Deben estar ligados a recompensas*: Los objetivos deben ser perceptiblemente relevantes, para motivar a los responsables de su consecución y, en caso de éxito, estos deben ser recompensados con un refuerzo positivo. Es preciso evitar los refuerzos negativos (amonestaciones, críticas, alejamiento, imagen negativa o despidos), sobre todo cuando no ha sido posible alcanzar el objetivo o este se ha visto afectado en razón de circunstancias externas difíciles o inesperadas.
- *Deben ser perceptiblemente relevantes* para motivar a las personas responsables de concretarlos, las cuales deberán ser merecedoras, en caso de éxito, de una recompensa meritoria como refuerzo positivo para un desempeño excelente.
- *Deben ser comunicados de manera correcta* para aumentar la posibilidad de que los responsables los entiendan perfectamente. Cuando la organización está muy centralizada se dificulta la divulgación y la difusión en todos los niveles de la organización.

Muchas veces, las organizaciones establecen objetivos incoherentes e inconsistentes, confunden su relevancia y, si provocan confusión, bajan la moral de los colaboradores. Por ejemplo, el objetivo de aumentar las ventas o la participación de mercado puede ser incongruente con el objetivo de aumentar los precios o las ganancias a corto plazo. El conjunto de objetivos de la organización debe estar bien integrado y debe ser armónico y consistente, tanto en el sentido vertical como en el horizontal de toda su estructura.

Interacciones verticales de los objetivos

A partir de la declaración de la misión de la organización, se plantea una jerarquía de objetivos, en la cual los más amplios, o los objetivos organizacionales o estratégicos, que consideran los resultados que se esperan de ella como un todo, se desglosan en los objetivos de los negocios de las divisiones o de las unidades de negocios. Estos, a su vez, se dividen en objetivos funcionales por áreas o departamentos (objetivos tácticos), hasta llegar a establecer los objetivos por equipos y personas (objetivos operacionales), creando así un todo integrado y convergente en todos los niveles de la organización.



Ventana de conceptos

Deployment

Por despliegue (*deployment)* se entiende el desglose de los objetivos estratégicos en objetivos tácticos y, cada uno de ellos, en objetivos operacionales, en forma de una cascada de objetivos que fluye de la alta gerencia a la base. En realidad, los objetivos estratégicos sirven de paraguas para los objetivos tácticos y cada uno de ellos cubre una variedad de objetivos operacionales. Este proceso de desglose tiene por objeto mantener la integración necesaria del conjunto, para que los objetivos operacionales permanezcan alineados con los tácticos y para que estos queden entrelazados con los objetivos estratégicos, con el propósito de tener enfoque y sinergia.

Los objetivos deben interactuar entre sí en el sentido vertical, de la alta gerencia hacia la base. Este enlace entre los objetivos de diferentes niveles es necesario para mantener la integridad y la consistencia del conjunto y para garantizar el efecto sinérgico en sus resultados.

Información privilegiada

Categorización de los objetivos

Con base en su amplitud y el tiempo necesario para que se concreten, Los objetivos presentan la siguiente jerarquía (según se ilustra en la figura 9.3)[7]:

1. *Objetivos estratégicos*: Conforme se explicó en el capítulo 8, muchas veces son confundidos con las políticas o las directrices. Son objetivos de largo plazo, con un horizonte de tiempo de cinco a diez años, dependiendo de la naturaleza de la organización y de los resultados que se pretende alcanzar. Son elementos críticos para el éxito de la planeación estratégica o de todo el plan o proyecto. Cuando cubren la organización y sus unidades de negocios como un sistema global también se conocen como objetivos organizacionales o corporativos. Las decisiones respecto de los objetivos estratégicos son responsabilidad de la alta gerencia de la organización, pero se puede invitar a todos los demás niveles organizacionales para una participación incluyente.
2. *Objetivos tácticos*: Son los objetivos de mediano plazo que suelen coincidir con el ejercicio fiscal o anual de la organización y cubren, por lo general, cada una de las áreas en relación con sus diferentes funciones: *marketing*, recursos humanos, finanzas, producción, tecnología, etcétera. En este nivel, los objetivos están relacionados con los resultados de utilidades, participación de mercado, desarrollo humano, satisfacción del cliente, metas de costos, programas de calidad, responsabilidad social o procesos de innovación. Los objetivos tácticos tienen como propósito optimizar un área determinada de resultados y no a la organización como un todo.
3. *Objetivos operacionales*: Son los objetivos específicos y de corto plazo, por ejemplo, referidos a días, semanas o meses, que se concentren en la ejecución de las operaciones rutinarias que están en la base de la organización. Incluyen recursos, procedimientos, productos, procesos, plazos y personas responsables de su implementación y ejecución. Se formalizan en documentos escritos y en procesos y métodos de trabajo para cada plan operacional. Así, un objetivo táctico de mejorar la calidad de los productos puede incluir varios objetivos operacionales para adquirir materias primas de mejor procedencia, entrenar al personal, darle mantenimiento periódico a las máquinas y reducir –un 2%, por ejemplo– los rechazos por defectos. En la figura 9.3 se presenta un ejemplo de los diferentes niveles jerárquicos de los objetivos.



Banco de ideas

La cadena de objetivos

En la práctica, no existe una separación absoluta y rígida entre los tres niveles organizacionales: estratégico, táctico y operacional. Ni una separación clara entre los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales. Sin embargo, el nivel estratégico funciona dentro de la lógica de sistema abierto. Como está en la interfase entre la organización y su ambiente externo, tiene que ver con las obligaciones, contingencias, oportunidades y amenazas externas, y enfrenta la incertidumbre al lidiar con ellas. Los objetivos estratégicos están enfocados en la eficiencia. En lo más interno de la organización está el nivel operacional, el que ejecuta sus actividades cotidianas y programadas. En este sentido, trabaja con sujeción a la lógica de

Misión

Fabricar productos estandarizados y a la medida para distintas aplicaciones en la industria de las herramientas

Objetivos estratégicos

Director general
- 12% de rendimiento sobre la inversión
- 5% de crecimiento anual
- Ningún despido de empleados
- Excelente servicio al cliente

Objetivos tácticos

Director financiero
- Utilidad anual de 12%
- Deudores dudosos hasta 2%
- Presentar balances mensuales
- Reducir inventarios 10%
- Ciclo financiero de 35 días

Director industrial
- Producir 1 200 000 productos con un costo promedio de 18.00 reales brasileños*
- Reducir repetición de trabajos hasta un 3%
- Aumentar la productividad un 2%
- Reducir el ciclo operacional un 3%

Director de *marketing*
- Vender 1 200 000 productos a un precio promedio de 27.00 reales brasileños*
- Introducir un nuevo producto
- Aumentar las ventas un 5%
- Tener una participación de mercado de 19% del mercado

Objetivos operacionales

Gerente de cuentas por cobrar
- Enviar cobranza en cinco días
- Verificar nuevo crédito en un día
- Cobrar a deudores atrasados todos los días
- Deudores dudosos hasta 2%

Supervisor de *máquinas*
- Producir 150 000 unidades a un costo promedio de 16.00 reales brasileños*
- Reducir a 7% las máquinas paradas
- Reducir repetición de trabajos hasta un 3%
- Reducir ciclo operacional un 3%

Gerente de ventas. Región 1
- Responder al cliente en dos horas
- Cuota de ventas de 120 000 unidades anuales
- Visitar a un nuevo cliente cada cuatro días
- Visitar a un cliente grande cada siete días

• **Figura 9.3** Jerarquía de objetivos de una empresa manufacturera.[8]
* El real brasileño corresponde aproximadamente a 0.56 dólares estadounidenses. (N. del T).

sistema cerrado y los objetivos operacionales están enfocados a la eficiencia. En medio de esos dos niveles está el nivel táctico o administrativo, que trabaja como articulador ente el nivel estratégico y el operacional. Los objetivos tácticos están enfocados a la eficacia.

Interacciones horizontales de los objetivos

Además de las interacciones verticales que incluyen diferentes niveles jerárquicos, los objetivos requieren interacciones horizontales, es decir, en el mismo nivel jerárquico. Estas últimas tienen lugar entre áreas paralelas o entre personas del mismo nivel en la organización. Es necesario reconocer las interfaces de las relaciones recíprocas entre departamentos y personas. Por un lado, las áreas superiores pueden transmitir objetivos absolutamente definidos dentro de un estrato que será especificado en el nivel inferior, como las decisiones de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Por otro lado, se puede adoptar un planteamiento en el cual, a partir de las estrategias superiores, los departamentos del mismo nivel pueden establecer sus planes, programas y proyectos.



Apunte competitivo

El papel de los ejecutivos para alcanzar los objetivos

El papel del director general y de los demás ejecutivos consiste en concentrar toda la atención de la empresa en los objetivos que desea alcanzar, lo cual se puede hacer de forma progresiva, como desafíos que se irán superando de uno en uno. Son verdaderos retos de cooperación porque se deben conquistar nuevas ventajas competitivas. Para involucrar a

toda la organización es necesario tener un conjunto integrado de acciones, así como generar un sentido de urgencia que indique la necesidad de mejorar continuamente, fomentar la atención en lo que los competidores están haciendo, asegurar la capacitación para el trabajo en equipo, definir marcos de intervención y herramientas de revisión y evaluación para monitorear el avance, asegurar el reconocimiento y las recompensas. La participación y la responsabilidad recíproca de las personas son fundamentales para este proceso.

Administración por objetivos (APO)

La administración por objetivos hace énfasis en el establecimiento de un conjunto de objetivos tangibles verificables y mensurables. La APO desvía el enfoque en el desempeño de las actividades y los medios, en el cual la preocupación gira en torno a cómo los medios permiten llegar a los fines, y a los resultados esperados que resultarán de ese desempeño, en cuyo caso la preocupación está en los fines, que determinan los medios para llegar ahí.



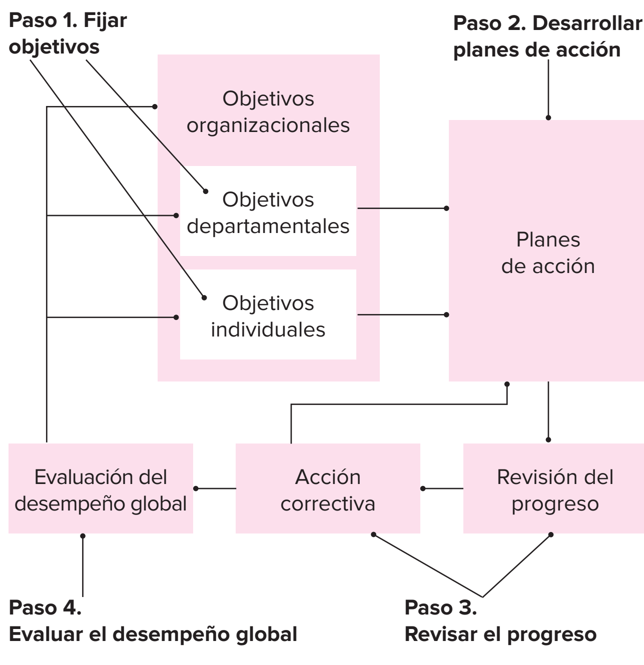
Información privilegiada

Principales elementos de los sistemas de APO

Existen varios sistemas de APO. Sus principales elementos comunes son:[9]

1. *Establecimiento y especificación conjunta de objetivos entre el directivo y su superior por medio de una intensa negociación*: El superior se encarga de obtener los recursos necesarios para alcanzar los objetivos, como las personas y los equipos, los recursos financieros, la orientación, el entrenamiento, la capacitación y la motivación, mientras que el directivo se ocupa de las actividades para alcanzar los objetivos que se han negociado y definido.
2. *Toma de decisiones participativas y establecimiento para cada departamento*, en forma de una jerarquía de objetivos en cascada.
3. *Definición del tiempo* para concretarlos.
4. *Interconexión de los diversos objetivos* para obtener efectos de sinergia.
5. *Revisión periódica y evaluación constante* con una eventual corrección para asegurar que se alcancen los resultados esperados.
6. *Retroalimentación del desempeño y énfasis en la medición,* ya sea en razón de una cuantificación, o con base en el control de los resultados.

En el esquema de APO, los responsables de la planeación definen metas comunes, especifican las áreas de responsabilidad y utilizan esos criterios para evaluar el avance de la actividad y la aportación de cada persona responsable de la etapa del proceso que se está evaluando, como se aprecia en la figura 9.4.



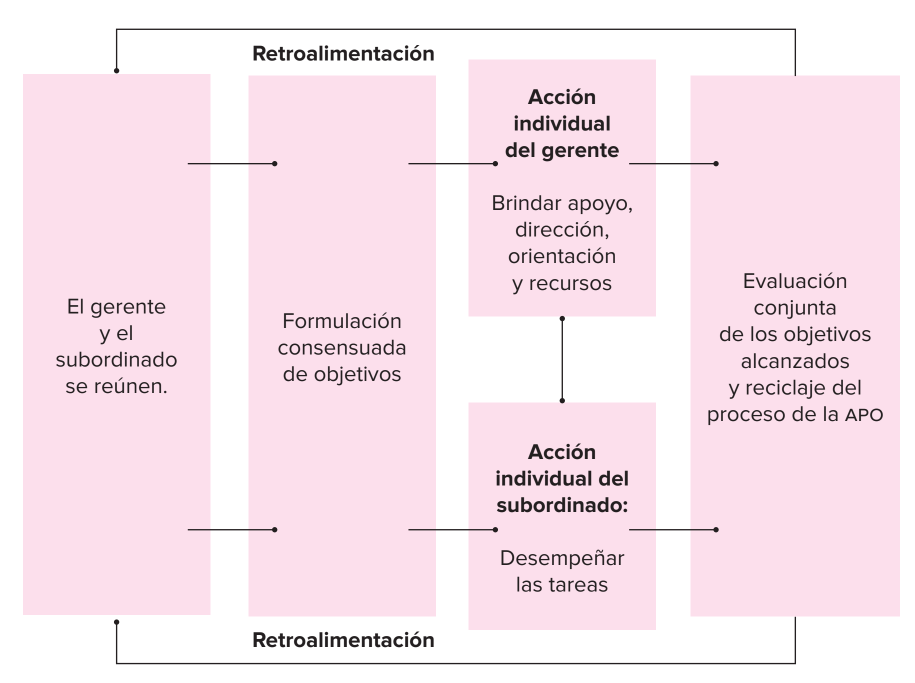
• **Figura 9.4** *El proceso de la APO.*[10]

Para que las unidades más bajas participen conjuntamente en el establecimiento de sus propios objetivos, la APO funciona simultáneamente de la alta gerencia hacia la base y de esta hacia aquella. El resultado es una jerarquía que vincula los objetivos de distinto nivel. La APO proporciona objetivos específicos de desempeño para cada empleado. Cada persona debe saber la contribución específica que hará a su unidad organizacional o a la organización. Además, para que los objetivos del área y los de la organización se hagan realidad, todas las personas deben alcanzar los propios objetivos.

La ventaja del modelo de la APO es que desglosa objetivos específicos para cada área de la organización, cada grupo de trabajo y cada individuo, lo cual provoca un efecto de cascada de la alta gerencia hacia la base. Así, todos los objetivos globales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel inferior, ya sea divisional, departamental e individual. Por tanto, cada colaborador debe hacer una aportación específica al proceso y todos deben alcanzar sus objetivos para que los de la organización, como un todo, sean alcanzados. La APO se ha ido convirtiendo en una técnica cada vez más funcional con la participación de los empleados, como se observa en la figura 9.5.

Definición de objetivos

Los objetivos se definen con base en anhelos y expectativas humanas respecto de una condición futura ideal. Así se crea una tensión entre el deseo, representado por los valores y las



• **Figura 9.5** La administración participativa por objetivos.[11]

actitudes, y la intención de los individuos, es decir, por sus motivaciones y comportamientos, y los medios disponibles.

Los objetivos se definen a partir de diferentes enfoques:

1. *Enfoque estadístico por extrapolación*: El objetivo definido se deriva del alcanzado en el ejercicio anterior y se establece con un número; por ejemplo, aumentar las ventas 5% en relación con las del año anterior.
2. *Enfoque cualitativo carismático*: El objetivo se determina en razón de la fuerte voluntad de los líderes y tiene una característica cualitativa que inspira a sus responsables; por ejemplo, mejorar la imagen de la empresa en el mercado.
3. *Enfoque analítico racional*: Esta forma de definir los objetivos presupone un diagnóstico anterior de evaluación y la propuesta de mejoras, para que durante el tiempo en el que deban obtenerse los objetivos se asegure la maximización de la aplicación de los recursos disponibles. Un ejemplo de objetivo definido con este enfoque sería tener un máximo de 2% de devoluciones de productos defectuosos.
4. *Enfoque contingente*: Cuando los objetivos son definidos sobre los resultados y los obstáculos, a medida que se van presentando. Este enfoque es adecuado para obtener resultados de corto plazo y cuando lo más importante es la voluntad de las personas; por ejemplo, completar los pedidos pendientes para fin de mes.

El objetivo que con más frecuencia se busca en las organizaciones es la maximización de las utilidades. Puede estar relacionado con la rentabilidad, es decir, la relación entre las ganancias sobre el patrimonio o la utilidad (ganancias sobre ventas), para que la comunidad empresarial reconozca fácilmente el resultado como indicador del éxito de las actividades de la organización. En realidad, la utilidad es el resultado de las operaciones pasadas de la organización y cuando se utiliza como factor para previsiones futuras puede llevar a decisiones de corto plazo, que no están alineadas con las directrices establecidas en la planeación estratégica para el futuro de la organización (para ver ejemplos de objetivos organizacionales y sus estrategias relacionadas de algunas empresas conocidas, consulte el cuadro 9.1).

Teoría de los *stakeholders*

Para la teoría económica clásica, el propósito de la empresa es la maximización de las utilidades, y el "propietario" es el único agente interesado. Él tiene un deber fiduciario de vinculación para poner sus necesidades en primer lugar y aumentar el valor de su empresa. El "propietario" puede ser "único" (solo un propietario) o "múltiple" (diversos socios propietarios), o incluso pueden ser accionistas que son propietarios de acciones de la empresa. Son los *shareholders* (*share* = porción, cuota, acción, fracción, y *holder* = propietario, arrendatario, portador de títulos o acciones). No importa la forma de su propiedad, toda empresa existe legalmente para poner las necesidades de los *shareholders* en primer lugar cuando se toman las decisiones que la dirigen, sea a largo o corto plazo. La idea es que la empresa debe transformar el valor invertido por el *shareholder* en insumos (edificios, instalaciones, procesos tecnológicos, equipo, materias primas y trabajo) y crear con ellos productos (bienes o servicios) que puedan ser vendidos en el mercado para sus

Cuadro 9.1 Ejemplo de objetivos organizacionales y estratégicos relacionados[12]

Empresa	Tipo de negocio	Objetivos organizacionales	Objetivos estratégicos
Ford Motor	Fabricación de automóviles	Reconquistar la participación de mercado perdida. Recuperar la reputación de calidad.	1. Rediseño y compactación de los actuales modelos de automóviles. 2. Producción de automóviles de lujo, compactos, intermedios y populares. 3. Aumento de la utilización de la combustión programada en los automóviles.
Burger King	Comida rápida	Aumento de productividad y de servicio.	1. Aumento de eficiencia del personal. 2. Aumento de eficiencia de las máquinas.
CP Railroad	Transporte ferroviario	Mantener el crecimiento de la empresa. Mantener las utilidades de la empresa.	1. Modernización de la empresa. 2. Formación de alianzas estratégicas. 3. Fusión adecuada con el transporte carretero y urbano.

clientes de una manera tal que de ese proceso se obtenga un retorno financiero para los *shareholders.*

Para la teoría neoclásica, tanto los *shareholders,* como los proveedores (de terreno, instalaciones, equipos, materias primas, tecnología, etc.), los empleados y los consumidores deben ser tomados en consideración en la toma de decisiones de la empresa. En conjunto, ellos constituyen los *stakeholders.*



Ventana de conceptos

Significado amplio de *stakeholder*[13]

La palabra *stakeholder* es un concepto más amplio que las palabras *shareholder* o *stockholder*, que se traducen como accionista o propietario de acciones, esto es, “persona que posee acciones que le dan derecho a una parte o toda la organización”. En inglés, *stake* es el valor económico del resultado de un evento incierto, como una apuesta en un juego o el resultado económico de un emprendimiento empresarial o personal. *Stake* significa también el interés personal o emocional que las personas poseen, no solo en los negocios, sino también en la vida, de forma general, y que están dispuestas a arriesgar. Como sustantivo, *stake* también significa estaca, soporte, puntal. Como verbo, expresa la acción de apuntalar, dar apoyo. Así, la expresión *stakeholder* también puede entenderse en el sentido de su simple traducción literal, como aquel que asegura una estaca en la base de sustentación de una empresa u organización. Como verbo, *to stake* significa arriesgar o poner en riesgo determinado valor (generalmente económico) en un evento o proceso que tiene resultados inciertos con el objetivo de intentar ganar otro valor (también generalmente económico).

Así, la palabra *stakeholder* designa a la persona u organización que posee un valor económico o que es responsable de la custodia de un valor económico dado, el cual será distribuido después de la resolución de un evento o proceso incierto. El objetivo subyacente que define al agente *stakeholder* es ser aquel agente que entrega un valor económico a una persona u organización, y que merecidamente obtiene un resultado favorable.

Finalmente, en este sentido y por extensión, los *stakeholders* son los agentes de la sociedad que tienen algún interés en un negocio dado, aunque no sean los únicos o ni siquiera los principales interesados en ese negocio.

Sin embargo, la teoría de los *stakeholders* ideada por Freeman,[14] argumenta que existen otras partes involucradas, incluidos los órganos gubernamentales, grupos políticos, organizaciones no gubernamentales, asociaciones comerciales, sindicatos, asociaciones de consumidores, los empleados potenciales, los clientes potenciales, las comunidades en donde ellos existen o de las cuales obtienen recursos, los financiadores, los proveedores, los empleados y los clientes. A veces hasta los competidores son contados como partes interesadas por su capacidad de afectar a la empresa y a sus otras partes interesadas. En realidad, involucra a la sociedad como un todo.

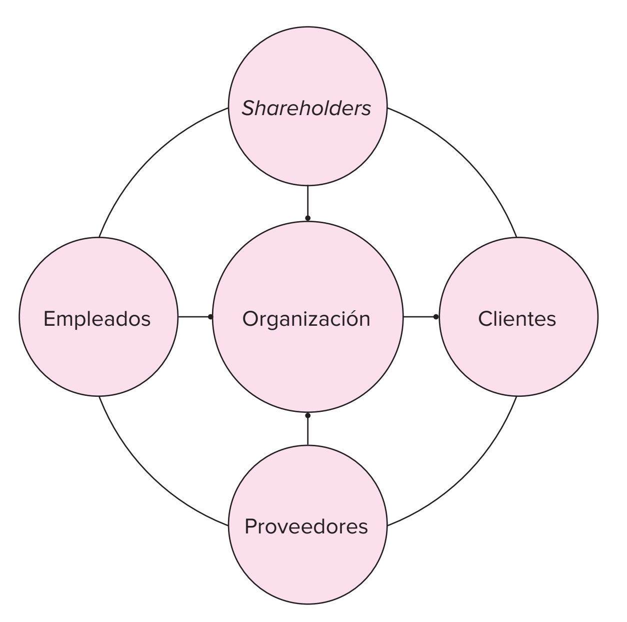
Según Freeman, todas las empresas crean y a veces destruyen valor para los clientes, proveedores, empleados, comunidades y financiadores. La idea de que el propósito de la empresa es maximizar las utilidades para los accionistas está desactualizada y no funciona muy bien, como mostró la reciente crisis financiera. La tarea de los ejecutivos es crear el máximo valor posible para todas las partes interesadas, sin recurrir a ventajas o desventajas. Las grandes empresas son sostenibles porque logran alinear los intereses de las partes interesadas con sus propios intereses.

La teoría de los *stakeholders*, según Donaldson y Preston,[15] en un abordaje muy destacado en las modernas teorías éticas y de responsabilidad social, defiende el hecho de que la empresa no debe guiarse solo por el interés de los *shareholders*, sino también por los intereses de otros *stakeholders* (partes interesadas), es decir, empleados, administradores, comunidad local, clientes y proveedores.

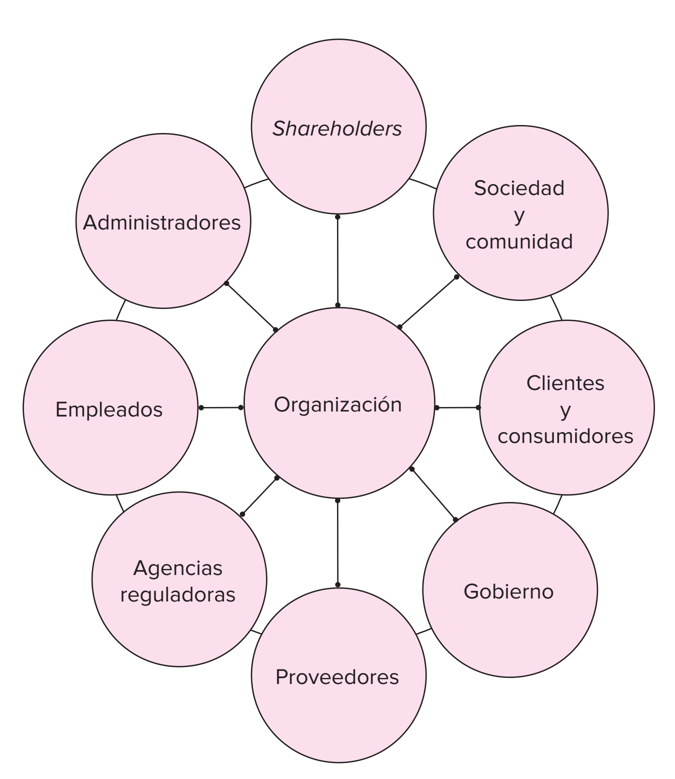
La teoría de los *stakeholders* encara, pues, a la empresa como el centro de la constelación de intereses de individuos y grupos que afectan o pueden ser afectados por la actividad de la empresa, y que con legitimidad procuran influenciar los procesos de decisión, con el objeto de obtener beneficios para los intereses que defienden o representan. De esta forma, la empresa se siente responsable ante la comunidad en general, y en particular ante todos los que puedan proclamarse como "parte interesada" en la actividad de la misma.

Esta postura de la empresa es ambiciosa, en la medida en que se le exige administrar de modo equilibrado y ponderado los intereses de los diversos *stakeholders;* y se debe admitir, por tanto, que la empresa es éticamente responsable, es decir, no se limita al mero cumplimiento de las normativas legales, sino también se comporta de acuerdo con lo que los diversos *stakeholders* esperan de ella. La distinción entre una concepción de red de *stakeholders* de la organización y una perspectiva de entrada-salida (*input-output*) convencional se ilustra en las siguientes figuras. En la figura 9.6, los inversionistas, empleados y proveedores son retratados como que contribuyen con los *inputs*, la "caja negra" de las transformaciones dentro de la empresa como salidas en beneficio de los clientes. Para estar seguro, cada colaborador de entradas espera recibir la compensación adecuada, como mínimo al nivel competitivo del mercado. Es claro que los contribuyentes individuales, que resultan particularmente favorecidos, tales como los poseedores de lugares privilegiados o escasos, y habilidades excepcionales, recibirán recompensas mayores que la media del mercado.

El modelo de redes de *stakeholders* contrasta con el modelo convencional de entrada-salida. En la concepción de ese modelo, todas las personas o grupos con intereses legítimos en una empresa participan de la red para obtener beneficios y no hay ninguna prioridad de un conjunto de intereses y beneficios sobre otros. Por tanto, las relaciones entre la empresa y quienes constituyen sus partes interesadas no son unidireccionales, pues funcionan en ambos sentidos. Todas las relaciones se ilustran en el mismo tamaño y forma, y son equidistantes de la caja negra de la organización en el centro (véase la figura 9.7).



• **Figura 9.6** Modelo convencional de entrada-salida (*input-output*).



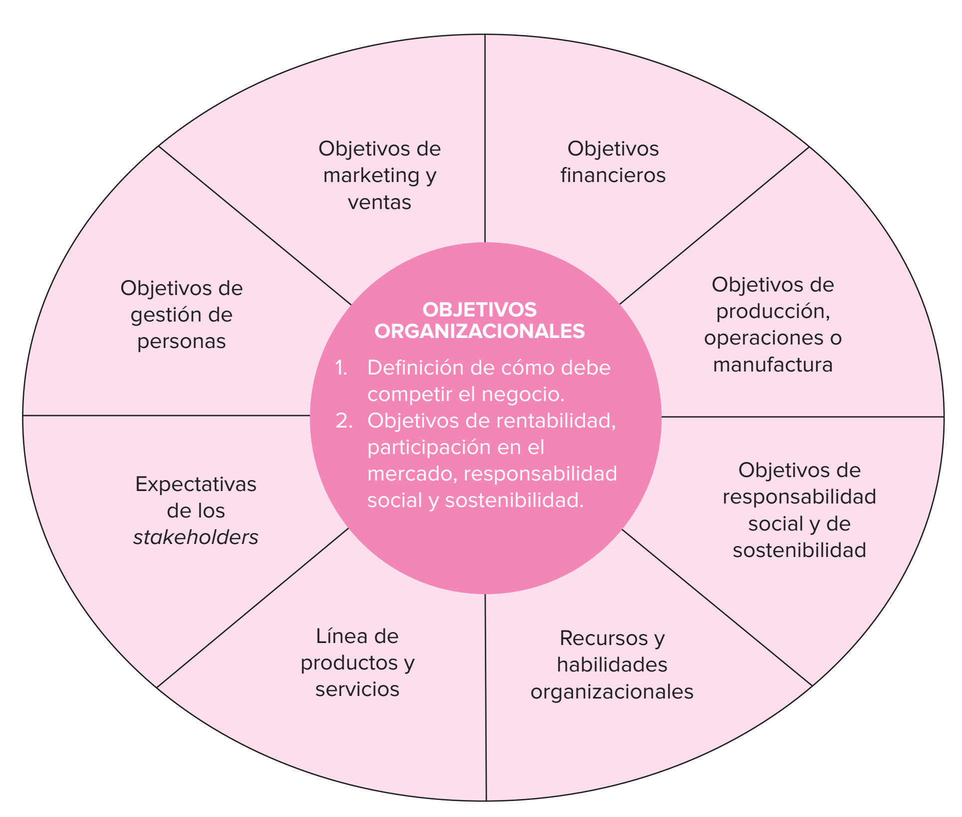
• **Figura 9.7** Modelo de redes de *stakeholders*.

Además de eso, para tener éxito, la organización debe equilibrar los diversos objetivos perseguidos y buscar convergencia entre ellos. Esto es importante para obtener efectos sinérgicos a través de los cuales cada objetivo ayuda al logro de otros objetivos, en una cadena de valor (como lo muestra la figura 9.8).

Información privilegiada

Resultados diferentes para *stakeholders* diferentes

En el intento por buscar el equilibrio entre distintas expectativas, las organizaciones suelen encontrar dificultades para satisfacer las demandas de los diversos grupos de interés. En ocasiones, maximizan los intereses de un grupo de interés específico, por lo general el de los accionistas, en detrimento de los intereses de los demás. Cuando una organización privilegia los intereses financieros de los accionistas y deja de atender las necesidades de remuneración de los empleados, corre el peligro de desmotivarlos y alienarlos y, con ello, arriesga el desempeño operacional que, más pronto que tarde, afectará el desempeño financiero, y perjudicará, por tanto, los intereses de los accionistas. De igual manera, elevar



• **Figura 9.8** La rueda de la ventaja competitiva.

los precios para satisfacer las demandas de los accionistas que desean un mayor rendimiento podría alejar a los clientes.

Aun cuando los intereses de los distintos grupos de interés pudieran ser diferentes, queda claro que cuando la organización es próspera, aumenta su capacidad para satisfacerlos a todos, al ofrecer buenos productos a los clientes, contribuir con el aumento del nivel de vida de la sociedad, proporcionar buenos empleos, crear valor y ofrecer beneficios financieros y no financieros a todos los grupos de interés de forma equilibrada.

Además, los distintos grupos de interés, como su nombre lo indica, tendrán intereses diferentes en cuanto a los resultados ofrecidos por la organización, y no siempre la maximización de las utilidades, como objetivo, será suficiente o apropiado para satisfacer sus demandas. El desafío del proceso de la definición de los objetivos está en considerar todas las perspectivas de ganancias y beneficios, conforme a la visión de cada grupo de interés, es decir, propietarios accionistas, consejeros, directivos, empleados, proveedores, creadores, distribuidores y clientes. En el cuadro 9.2 se presenta el resultado de un trabajo realizado en Vale (compañía Vale do Rio Doce), con el que se trató de definir las expectativas de sus grupos de interés, satisfechas por la misión corporativa que es: "Transformar los recursos minerales en riqueza y desarrollo sostenible".[16]

Por otro lado, la organización también debe perseguir objetivos más allá de sus propias operaciones internas, es decir, en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Muchas organizaciones forman asociaciones con proveedores y distribuidores específicos, para crear una cadena que entrega un valor superior (también llamado canal o cadena de suministro, como hemos estudiado en el capítulo 6) y amplía su abanico de posibilidades para generar los resultados esperados.

Lo importante es definir con exactitud lo que impulsa la competencia, como se muestra en la figura 9.9. Para conseguirlo, los objetivos deben estar alineados entre sí, y además es necesario tomar en cuenta el papel de los competidores en la estrategia de la organización. Ellos pueden reaccionar y contraatacar y, así, provocar un revés de la estrategia diseñada, como estudiamos en el capítulo anterior.

Diseño de estrategias

Los objetivos indican *lo que se quiere y debe* hacer y las estrategias señalan *cómo* se debe hacer. Los objetivos establecen el rumbo, tal como una brújula orienta al pescador. Las estrategias definen cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno, para neutralizar las posibles amenazas. Las estrategias sustentan su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicos y complejos. Así, los objetivos establecen los fines, y las estrategias definen los medios para alcanzarlos.

Cuadro 9.2 Diferentes objetivos de los stakeholders de una empresa[17]

Grupos de interés (*stakeholders*)	Objetivos respectivos
Clientes	Propuesta superior de confiabilidad en el suministro y de valor de uso, sustentadas por la innovación y el desarrollo constantes.
Proveedores	Visión de largo plazo y disposición a fomentar las asociaciones que busquen ganancias para las dos partes, por medio del desarrollo y la innovación continuos, así como la oferta de bienes y servicios de calidad con un costo competitivo.
Empleados	Ambiente de trabajo ético, transparente, desafiante, de oportunidades y que produzca orgullo profesional a todos, con una remuneración competitiva basada en los méritos.
Distribuidores	Exclusividad regional y condiciones de venta justas.
Accionistas inversionistas	Rendimiento superior al tenor del mercado de los segmentos donde actúa la empresa.
Consejo de administración	Evolución sostenible y un buen gobierno corporativo.
Ejecutivos	Beneficios personales y fortalecimiento de la marca como forma de apreciar sus competencias.
Comunidad en general	Ética, en razón del respeto al medioambiente y la responsabilidad social con la que actúa, a través de la integración y la garantía de una presencia de marca que contribuya de forma positiva a un desarrollo sustentable.



Apunte competitivo

Análisis estratégico

La estrategia corporativa surge paulatinamente en la medida en que los acontecimientos internos y externos se desarrollan. Es el resultado de experimentar, sondear el futuro, detectar problemas, crear consciencia de varias opciones, vislumbrar nuevas oportunidades, obtener consensos y adquirir sensibilidad. El análisis estratégico incluye:

1. Identificar con claridad la estrategia actual.
2. Evaluar a largo plazo el atractivo de la industria en que la empresa se diversificó.
3. Evaluar las fuerzas competitivas relativas de cada una de las unidades de negocios de la empresa.
4. Localizar las relaciones de la cadena de valor y coincidencia estratégica entre negocios.
5. Determinar si las fuerzas de recursos de la empresa son comparables a las necesidades de recursos de su actual grupo de negocios.
6. Clasificar las diversas unidades de negocios con base en su desempeño pasado y en las perspectivas futuras.
7. Decidir las prioridades de asignación de recursos, y determinar si el rumbo general estratégico de cada unidad de negocios debe ser la expansión en forma dinámica, fortificar y defender, reestructurar y reposicionar o cosechar o desinvertir.

• **Figura 9.9** La necesidad de una visión periférica en la definición de los objetivos organizacionales.

8. Usar el análisis anterior para definir una serie de medidas que mejoren el desempeño corporativo general, tales como realizar nuevas adquisiciones, nuevos negocios, nuevas alianzas estratégicas, vender los negocios marginales o que no se ajusten a la estrategia de la empresa, fortalecer posiciones competitivas, aprovechar las coincidencias estratégicas o de recursos y convertirlas en ventajas competitivas, o incluso transferir recursos de áreas que ofrecen poca oportunidad hacia otras áreas con muchas oportunidades.

Para mantener una ventaja competitiva en un mundo muy competido y a lo largo de su cadena de valor, la organización debe buscar uno de tres diferentes conjuntos de estrategias, alineados a sus políticas:

1. *Excelencia operacional*: A ella se asocian las estrategias desarrolladas para alcanzar la eficiencia y la regularidad, las cuales llevan a una organización a alcanzar la excelencia en los procesos administrativos y operacionales esenciales.
2. *Liderazgo de producto*: Son estrategias desarrolladas para la innovación, que ofrecen productos innovadores y con elevado desempeño de los servicios, como las estrategias ejecutadas por Intel, líder de productos en el área de procesadores de computadora, o por Nike, en la moda deportiva. Un ejemplo es el negocio de impresoras de HP, compañía que alcanzó el dominio del mercado por medio de innovaciones tecnológicas importantes, variaciones rápidas de sus productos, precios bajos y voluntad para atacar a los competidores.
3. *Empatía con el cliente*: Son estrategias desarrolladas para la flexibilidad porque ofrecen a clientes específicos lo que quieren. Los requisitos esenciales son: personalización, excelencia en la tipificación de los clientes para satisfacer distintas necesidades y competencia para sustentar relaciones de largo plazo con los mismos.

En el cuadro 9.3 se presentan ejemplos de alineación entre las estrategias organizacionales y las estrategias funcionales.

Las estrategias para el mediano plazo se detallan por medio de tácticas, que describen con detenimiento la aplicación de los recursos de la organización y de las competencias funcionales por áreas, departamentos y gerencias. Estas, a su vez, se desglosan en planes operacionales (de acción) por equipos que preparan y detallan dichos planes para asegurar que se alcanzarán los objetivos de los diferentes niveles, como se explicó al inicio del capítulo. Para desglosar las estrategias en tácticas y en operaciones es necesario optar por

Cuadro 9.3 Alineamiento de las estrategias en diversos niveles de la organización.[18]

	Estrategia desarrollada para la eficiencia y regularidad	Estrategia desarrollada para la innovación y flexibilidad
RECURSOS Humanos	• Énfasis en la conformidad y el compromiso	• Énfasis en la originalidad
Financieros	• Crecimiento financiero de los negocios actuales	• El crecimiento requiere capacidad financiera
Tecnológicos	• Mejoría del producto y de los procesos	• Creación de nuevos productos y nuevas tecnologías
ORGANIZACIÓN Estructura	• Orientación centralizada y funcional • Cadena vertical para las decisiones y la comunicación • Las ventas y operaciones son las funciones dominantes.	• Orientación descentralizada hacia los productos • Red de influencia y comunicación • Uso de proyectos y fuerzas de tareas • El marketing y la investigación, así como el desarrollo son las funciones dominantes.
Control	• Presupuestos y planes detallados y revisados en intervalos cortos	• Planeación amplia de los objetivos
Normas	• Metas individuales o grupales basadas en comparaciones internas • Objetivos de producción y de ventas	• Metas genéricas basadas en comparaciones externas • Objetivos de tecnología y fidelidad
Recompensas	• Recompensas por desempeño individual y grupal • Promociones por los planes ejecutados	• Recompensas para el desempeño en los negocios • Promoción por resultados innovadores • Recompensas para quienes corren riesgos
Políticas y procesos	• Procesos de toma de decisiones de la cúpula. • Establecen pistas claras para la carrera profesional	• Procesos de decisiones ascendentes y descendentes • Uso de políticas claras
Ambiente de trabajo	• Orgullo por la precisión • Énfasis en costos, entrega y calidad • Horas regulares de trabajo y descanso	• Orgullo por ser el primero con ideas brillantes • Trabajo y descanso con base en preferencias individuales

modelos estratégicos que permitan hacerlo de acuerdo con las pretensiones de la organización.

Información privilegiada

Criterios para la formulación de estrategias[19]

Este rubro examina la implementación de los procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de generar estrategias consistentes y coherentes y un modelo de negocio competitivo.

La Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) define los siguientes criterios de evaluación para la formulación de las estrategias:

a) Cómo se identifican y analizan las características del sector de acción de la organización y sus tendencias.
b) Cómo se analizan el macroentorno y el mercado de acción de la organización y sus tendencias.
c) Cómo se realiza el análisis del entorno interno de la organización.
   I. Destacar la manera en que las competencias esenciales y los activos intangibles de la organización son considerados en ese análisis.
d) Cómo son evaluadas y diseñadas las estrategias de la organización.
   I. Destacar la manera en que la organización considera los riesgos empresariales de ese proceso e inserta el desarrollo sostenible en su estrategia.
   II. Presentar las principales estrategias y objetivos de la organización.
e) Cómo es evaluado y definido el modelo de negocio competitivo en relación con las estrategias determinadas y las perspectivas de los mercados y del sector de acción de la organización.
   I. Destacar la manera como se identifican las oportunidades y se decide la entrada y la salida en negocios y mercados, el desarrollo o el retiro del mercado de productos y el desarrollo de asociaciones.
f) Cómo las diversas áreas de la organización y las partes interesadas, en caso pertinente, se involucran en los procesos de diseño de las estrategias.

Las principales opciones estratégicas

La naturaleza de las decisiones estratégicas casi siempre es opuesta a las decisiones operacionales. Son tomadas en la cúpula e involucran a la organización como un todo, sus productos y mercados, recursos y habilidades, sus competidores y macroinfluencias. Se refieren a las grandes preguntas de la empresa. Por otro lado, las decisiones operacionales están relacionadas con la forma como deben configurarse y administrarse de la mejor manera las partes internas de la organización para conducir a los objetivos estratégicos. Así, las grandes preguntas de las elecciones estratégicas suelen comprender tres áreas principales de decisión:

1. Productos y mercados
2. La estrategia global y su espectro
3. Opciones de crecimiento y desarrollo de la empresa

Cada una de esas áreas exige cuatro criterios:

1. ¿Es apropiada o conveniente la opción estratégica? La opción es apropiada cuando actúa para alcanzar los objetivos estratégicos.
2. ¿Es posible la opción estratégica? La opción es posible cuando la organización reúne todos los medios para alcanzar los objetivos estratégicos.
3. ¿Es aceptable la opción estratégica? La opción es aceptable cuando los *stakeholders* están de acuerdo con ella en mayor o menor grado.
4. ¿Habilitará la opción estratégica a la organización para lograr una ventaja competitiva?

Ocurre que el negocio requiere continuas decisiones con respecto a esas materias, haciendo que el proceso estratégico sea realmente un proceso. La selección estratégica representa una de las etapas de ese proceso.

¡Piense fuera de la caja!

Cuidados estratégicos[20]

Para implementar la estrategia organizacional es preciso integrar los siguientes aspectos:

1. El diseño de la arquitectura organizacional
2. Las características de la cultura organizacional
3. El estilo de administración de la organización
4. La postura y relaciones de la organización con el ambiente externo en términos de responsabilidad social y ecológica
5. Las posibilidades innovadoras de la organización
6. Los cambios tecnológicos que afectarán a la organización
7. El involucramiento personal, participación y compromiso de los empleados

Modelos estratégicos

Los modelos estratégicos actúan como herramientas que apoyan la toma de decisiones y estimulan e inspiran estrategias en razón de sus premisas. A continuación se presentan y explican tres modelos estratégicos:

1. Matriz de crecimiento del producto/mercado de Ansoff
2. Modelo del ciclo de vida del producto
3. Matriz de participación de mercado/crecimiento del mercado (matriz BCG)

Matriz de crecimiento del producto/mercado

Las declaraciones de la misión y de los objetivos de la mayor parte de las organizaciones destacan el crecimiento, es decir, la intención de aumentar los rendimientos y las utilidades. Al buscar la utilidad, la organización debe considerar sus mercados y sus productos para decidir si continúa haciendo lo mismo, cada vez más y mejor, o si se aventura a tomar nuevos riesgos. La matriz de crecimiento del producto/mercado propuesta por Igor Ansoff[21] describe estas opciones. Para él, existen cuatro estrategias generales de crecimiento del producto/mercado, como se aprecia en el cuadro 9.4.

Cuadro 9.4 Matriz de crecimiento del producto/mercado

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración en el mercado	3. Estrategia de desarrollo del producto
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo del mercado	4. Estrategia de diversificación

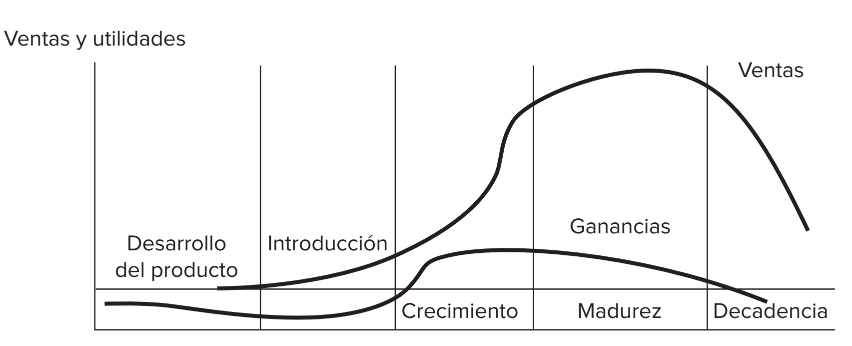
1. *Estrategia de penetración en el mercado*: La organización trata de vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo incluyen un mayor gasto en publicidad o en la venta personal. Por ejemplo, los fabricantes de chicle utilizan esta estrategia alentando a los fumadores a masticar chicle en los lugares donde está prohibido fumar.
2. *Estrategia de desarrollo del mercado*: La organización sigue vendiendo sus productos actuales, pero también lo hace en nuevos mercados. Por ejemplo, cuando el mercado de la aviación comercial se desacelera, Embrear invierte más recursos para vender sus equipamientos militares.
3. *Estrategia de desarrollo del producto*: Esta estrategia exige que la organización desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados actuales. Para satisfacer mejor a sus clientes (y sin duda también para atraer a nuevos clientes), el Grupo Accor es titular de varias marcas de hoteles: el sofisticado Sofitel, el tradicional Novotel, el barato Ibis y el Partenón para ejecutivos.
4. *Estrategia de diversificación*: La organización desarrolla nuevos productos para venderlos en nuevos mercados. Esta estrategia es arriesgada porque no depende de los productos de la organización que han tenido éxito ni de su posición en mercados establecidos. En ocasiones funciona y otras veces no. Un ejemplo de diversificación (tal vez radical), es el caso de la marca de ropa Gucci, cuando decidió diseñar automóviles.

Modelo del ciclo de vida del producto

El ciclo de vida muestra un producto desde su nacimiento hasta su muerte. Este modelo consta de cinco etapas de la vida de un producto: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia, como en la figura 9.10.

El concepto de la vida del producto se debe aplicar a una categoría genérica (como hornos de microondas o microprocesadores) y no a marcas específicas (como Sharp e Intel, respectivamente).

El ciclo de vida se puede representar señalando el volumen total de ventas de una categoría genérica de producto durante un tiempo, por lo general de años. También es válido que la curva del volumen de ventas vaya acompañada por la curva de utilidades correspondiente de la categoría de producto, porque una organización está interesada en las utilidades y no solo en las ventas. Las formas de estas dos curvas varían de una categoría de producto a otra. En la mayoría de las categorías, las formas básicas y la relación entre las curvas de ventas y de utilidades son como las presentadas en el cuadro 9.5. En este ciclo de vida típico, la curva de utilidades para la mayoría de los productos nuevos es negativa (significa una pérdida) durante la etapa de introducción. En la última parte de la etapa de crecimiento, la curva de utilidades empieza a descender, mientras que el volumen de ven-



• **Figura 9.10** Gráfica del ciclo de vida del producto.

tas sigue aumentando. Las utilidades disminuyen porque las organizaciones de un sector deben aumentar sus esfuerzos de publicidad y de ventas y/o bajar sus precios para sustentar el crecimiento de las ventas frente a la intensa competencia que ocurre durante la etapa de madurez, como se observa en el cuadro 9.5.

Banco de ideas

El momento correcto de la innovación

Introducir un producto nuevo en el momento indicado ayuda a mantener el nivel de ganancias que desea la organización. En su lucha por mantener una posición dominante en el mercado de las máquinas para rasurar, Gillette ha enfrentado ese desafío con frecuencia. En la década de 1980, Bic, la enorme organización francesa, le quitó una fracción de mercado cuando introdujo con éxito las máquinas de afeitar desechables Bic. Tras considerables investigaciones y desarrollo, Gillette contraatacó con la nueva rasuradora Sensor, que tiene navajas suspendidas independientes. La estrategia funcionó, pues muchos consumidores abandonaron la comodidad de las maquinillas desechables más baratas y optaron por la mejor calidad que ofrecía Sensor, de precio más alto. Sin embargo, en fecha reciente, con otra innovación, Gillette lanzó el nuevo modelo Fusion Power después de una larga y cuantiosa inversión en investigación y desarrollo.

Si un nuevo producto no tiene competencia y es especialmente atractivo para los consumidores, una empresa puede cobrar un precio relativamente alto y cosechar grandes utilidades. Intel procura tener control de los precios permaneciendo al frente de la competencia. Para ello, desarrolla e introduce nuevas generaciones de microprocesadores en un lapso de solo dos años, aun cuando la demanda para su versión corriente todavía esté creciendo.

El concepto de ciclo de vida de un producto ha sido criticado porque no tiene sustento empírico y porque es demasiado general para ser de utilidad en casos específicos. Incluso, si se admite que el ciclo de vida no es perfecto y que debe ser adaptado para que se acople a diferentes circunstancias, no deja de ser directo y poderoso. El éxito del *marketing* de una organización puede ser afectado de manera considerable por la habilidad que tenga para determinar y adaptarse a los ciclos de vida de cada una de sus categorías de producto.

Cuadro 9.5 Características e implicaciones de las diferentes etapas del ciclo de vida típico de un producto.

Característica			Etapas	
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Ventas	Bajas	Crecimiento rápido	Apogeo	Decadencia
Costos	Altos	Medio	Baja	Baja
Consumidores	Innovadores	Adoptantes inmediatos	Adoptantes posteriores	Retardados
Competidores	Pocos	Creciente	Número estable empieza a bajar	Número descendente
		Políticas de negocios		
	Crear conciencia del producto	Maximizar la participación de mercado	Maximizar las utilidades y al mismo tiempo defender la participación de mercado	Reducir gastos y sacar el mismo provecho de la marca
		Estrategias		
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones del producto, servicios y garantía	Diversificar marcas y modelos	Retirar artículos débiles
Precio	Precio elevado	Precio de penetración	Precio para acompañar o atacar a los competidores	Reducir precio para motivar la retirada de los competidores
Distribución	Selectiva	Intensa	Más intensa	Reducir al nivel necesario para mantener la fidelidad de los buenos consumidores
Publicidad	Crear conciencia del producto entre los adoptantes y los revendedores	Crear conciencia e interés en el mercado de masas	Enfatizar las diferencias y los beneficios de la marca	Reducir al nivel necesario para mantener la fidelidad de los buenos consumidores
Promoción de ventas	Usar una intensa promoción de ventas para estimular la experimentación	Reducir para aprovechar la fuerte demanda del consumidor	Aumentar para estimular el cambio de marca	Reducir al mínimo

Características de cada etapa del ciclo de vida

La administración debe ser capaz de reconocer la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto en un momento cualquiera. El entorno de la competencia y las estrategias de marketing, que se deberían emplear normalmente, dependen de la etapa particular del ciclo de vida. A continuación se detalla cada una de ellas:

1. *Introducción*: Ocurre cuando la organización lanza un producto al mercado. En la etapa de introducción, a veces llamada pionera, el producto es lanzado al mercado con un programa de marketing a escala total, la cual ha pasado por el desarrollo del producto, inclusive la selección de la idea, la creación de un prototipo y pruebas de mercado. El producto puede ser nuevo, como los alimentos sustitutivos de comida para hacer dieta. También puede ser muy conocido, pero con una característica nueva significativa que, en efecto, crea una categoría de nuevo producto, por ejemplo, el automóvil eléctrico. Esta etapa es la más arriesgada y cara porque se deben gastar cuantiosas cantidades de dinero no solo en el desarrollo del producto, sino también para lograr que el consumidor acepte la oferta. La mayoría de los productos nuevos no es aceptada por un número suficiente de consumidores y fracasa en esta etapa.
2. *Crecimiento*: Se presenta cuando el mercado empieza a utilizar el producto y a conocerlo mejor. En la etapa de crecimiento, o de aceptación del mercado, las ventas y las utilidades aumentan, muchas veces a gran velocidad. Los competidores entran en el mercado, siempre en gran número, si la posibilidad de obtener ganancias es particularmente atractiva. El resultado de la competencia es que las utilidades empiezan a disminuir cerca del final de la etapa de crecimiento. En esta etapa, por lo general los precios empiezan a bajar de forma gradual como parte de los esfuerzos de las organizaciones para aumentar las ventas y, a su vez, su participación de mercado.
3. *Madurez*: Se presenta cuando el mercado conoce bien el producto y empieza a consumirlo. Durante la primera parte de esta etapa, las ventas siguen aumentando, pero a un ritmo más lento. Cuando las ventas se nivelan, las utilidades de los productores y los intermediarios disminuyen. La razón principal es una intensa competencia en el precio. Algunas organizaciones, con el propósito de diferenciarse, extienden sus líneas de productos con nuevos modelos, otras lanzan una versión "nueva y mejorada" de su marca primaria. En esta etapa, la presión es mayor sobre aquellas marcas que siguen a las marcas líderes. En la última parte de esta etapa, las empresas de menor presencia, que tienen costos altos y ninguna ventaja competitiva, abandonan el mercado, porque no tienen compradores ni ganancias suficientes.



Banco de ideas

Estrategias indicadas para la fase de introducción del producto

1. Un producto completamente nuevo para el mercado
2. Un producto parcialmente nuevo para el mercado
3. Un producto con una nueva característica para el mercado
4. Un producto con un uso nuevo y diferente para el mercado

Estrategias indicadas para la fase de crecimiento del producto

1. Un producto de mejor calidad y con nuevas características añadidas.
2. Suma de nuevos modelos y productos colaterales.
3. Ingreso del producto a nuevos segmentos del mercado.
4. Aumento de cobertura del mercado mediante el ingreso a nuevos canales de distribución.
5. Cambio de atractivo de la publicidad para sensibilizar y conseguir la preferencia por el producto.
6. Reducción de precios del producto para atraer a nuevos consumidores.
7. Segmentación demográfica.

Estrategias indicadas para la fase de madurez del producto

1. Introducción de modificaciones al mercado para:
   - aumentar el número de consumidores.
   - incrementar la tasa de consumo en el mercado.
2. Introducción de modificaciones en el producto para mejorar:
   - la calidad del producto.
   - las características del producto.
   - el diseño del producto.
3. Modificación de la mezcla de *marketing*:
   - Cambio del precio del producto
   - Cambio en la distribución del producto
   - Cambio en la publicidad del producto
   - Cambio en la promoción de ventas
   - Introducción de ventas personales
   - Introducción de *marketing* directo
   - Inclusión de servicios adicionales
4. *Saturación*: Es una situación particular que se puede presentar durante la fase de madurez del producto. Aparece cuando el mercado deja de consumir el producto como lo hacía antes. La razón puede ser que el mercado fue cubierto ampliamente por la oferta del producto en su fase de madurez y los clientes no lo vuelven a comprar por algún motivo. Otra razón puede ser la entrada de productos competidores que contribuyen a saturar el mercado. El hecho es que el producto ya no encuentra un mercado receptivo.
5. *Decadencia*: Se presenta cuando el producto deja de despertar interés en el mercado y las ventas caen abruptamente. En el caso de la mayoría de los productos, una etapa de disminución consistente del volumen de ventas para una categoría total es inevitable a causa de alguna de las razones siguientes.
   a) Se ha desarrollado un producto mejor o menos caro para satisfacer la misma necesidad.

b) La necesidad de un producto desaparece, con frecuencia porque se ha desarrollado otro producto. Por ejemplo, el atractivo del jugo de naranja congelado prácticamente eliminó del mercado los exprimidores domésticos.

Estrategias indicadas para la fase de decadencia del producto

1. Identificación de los puntos débiles del producto para:
   - mantener el producto.
   - modificar el producto.
   - abandonar el producto.
2. Mantener el nivel de inversión para el producto.
3. Aumentar la inversión en el producto.
4. Reducir la inversión en el producto para:
   - retraerlo electivamente.
   - recuperar el máximo posible.
   - desacelerar con rapidez.

Cuando perciben escasas oportunidades para las ventas o las utilidades, la mayoría de los competidores abandona el mercado durante la etapa de decadencia. Sin embargo, unas cuantas organizaciones consiguen desarrollar un pequeño nicho de mercado y permanecer ahí con éxito moderado, mientras transcurre la fase de la decadencia. Algunos fabricantes de estufas de leña lograron esa proeza.

En algún punto de la vida de la mayoría de los productos y los servicios quizá quede claro que para ellos ya no hay largo plazo. Esto puede suceder en función de grandes cambios en las exigencias de los clientes, que el proyecto del producto actual no puede satisfacer, o tal vez se deba a cambios tecnológicos que provocan que el producto quede obsoleto. En estas circunstancias se puede adoptar una estrategia de recolección (u “ordeña”) para sacar el máximo rendimiento del producto, antes de que muera o se retire del mercado.

Los negocios o productos candidatos a la ordeña serían aquellos que producen pérdidas, a pesar de los recursos administrativos y financieros que se invierten en ellos, o pueden ser aquellos en proceso de obsolescencia debido a una innovación de la empresa o de la competencia.

La implementación de una estrategia de ordeña exige que se reduzca el apoyo del marketing al mínimo, se reduzcan los gastos en publicidad y el apoyo a ventas, y a investigación y desarrollo. Por lo general, se presenta una racionalización de la línea del producto a efecto de reducir los costos de producción y otros costos directos. Además, se podrían elevar un poco los precios a efecto de mejorar los márgenes, al mismo tiempo que se espera una reducción del volumen de ventas.

Cuando una empresa decide que una estrategia de ordeña no es posible, por ejemplo cuando, a pesar de todos los esfuerzos, el negocio o el producto continúa registrando pérdidas, la atención se concentra en desactivar o eliminar el negocio o el producto de la cartera de la empresa. La desactivación o la decisión de salir de un mercado o negocio específico nunca es una decisión trivial. Cuando se pondera la extinción de un negocio o producto específico es crucial analizar las repercusiones para los negocios de la organización.

Extensión del ciclo de vida del producto

La extensión total del ciclo de vida, desde el inicio de la fase de introducción hasta el final de la fase de la decadencia, varía de acuerdo con la categoría de producto. Va desde unas cuantas semanas o una corta estación (como la ropa de moda) a muchas décadas (como los automóviles o los teléfonos) o incluso un siglo, como en el caso de los combustibles derivados del petróleo. Varía en razón de las diferencias en la extensión de las fases individuales de una categoría de producto a otra. Aun cuando la curva del ciclo de vida de los productos sugiera que las cuatro fases del ciclo de vida son casi iguales dentro de un tiempo, las fases de un ciclo de vida cualquiera por lo general son muy diferentes.

Variaciones del ciclo de vida típico de los productos

En un ciclo típico, el producto no obtiene la amplia aceptación del consumidor sino hasta después de un largo periodo de introducción. En otra variante, el ciclo entero de vida comienza y termina en un periodo relativamente corto; esta variante retrata el ciclo de vida de algo de moda, de un producto o estilo que adquiere enorme popularidad casi de la noche a la mañana y, a continuación, deja de gustarles a los consumidores casi tan rápidamente como cuando apareció. El hula-hula es un buen ejemplo de un producto que se puso de moda en el pasado. solo el tiempo dirá si las sandalias hawaianas producidas por São Paulo Alpargatas o los *piercings* que se colocan en diferentes partes del cuerpo son modas pasajeras. En otra variante más, la etapa de madurez del producto puede durar casi por tiempo indefinido. La fibra de acero Bom Bril y la harina Maizena ejemplifican este ciclo de vida, al igual que los automóviles con motores de combustión interna que usan gasolina. Se han propuesto otras formas de automóviles, como los eléctricos o los movidos por energía solar, pero el automóvil que usa gasolina aún domina el mercado.

Visión latina

Clasificación de las marcas más valiosas de América Latina[22]

En dos años consecutivos (2013 y 2014), Corona, la cerveza mexicana, fue reconocida como la marca más valiosa de la región de acuerdo con la clasificación de

BrandZ, "las 50 marcas más valiosas de América Latina". Con un valor de 8 trillones de dólares y después de un crecimiento de 21% en el valor de la marca, esta refleja un posicionamiento sólido y el sentimiento positivo de los consumidores, tanto en México como en el exterior.

Las marcas en esos sectores evolucionaron sus proposiciones de valor para adquirir una profunda relevancia entre los consumidores latinoamericanos, mientras que estos son más prósperos y aumentan su consumo, en particular con la implementación de estrategias que abordan las necesidades de la creciente clase media. Las marcas mexicanas ostentan el mayor porcentaje de valor total de la clasificación, de 29% a 33%, resultado del buen desempeño de las marcas de cerveza, las operadoras de telefonía y comunicación, venta al menudeo e instituciones financieras.

En esta clasificación de las 50 más valiosas, la participación de las marcas brasileñas descendió de 28% a 24% después de que el mercado accionario del país experimentara su segunda caída, la más grande del mundo. Chile, donde predominaron las marcas de minoristas bien posicionadas, aumentó su participación de 19% a 20%; Colombia (16%) y Perú (4%) mantuvieron sus posiciones. Las instituciones financieras tenían una fuerte representación en Colombia, y las cervezas en Perú. Por su parte, Argentina (1%) está representada por la compañía petrolera YPF.

2014 fue un año muy bueno para las marcas de bienes de consumo (+9%) y los minoristas (+14%), que las mantienen altamente relevantes, en tanto que el consumidor debe evolucionar. Las marcas que se han posicionado con éxito entre los consumidores de la clase media aumentaron sustancialmente su valor en la región de América Latina, mientras que aquellas que no lograron beneficiarse totalmente del aumento del poder de compra de los consumidores, tales como las marcas de telecomunicaciones, o que tuvieron que restringir sus actividades de construcción de marca, como las instituciones financieras, vieron caer su valor. Las marcas icónicas locales de América Latina alcanzaron un gran éxito a través de su empeño y representación de las motivaciones de los consumidores en su país de origen. Ahora, este éxito local debe trascender y expandir su mercado con propuestas que se conecten más ampliamente con la región latinoamericana. Existen enormes oportunidades de crecimiento para las marcas que comienzan a contemplar a la región como su campo de acción y trabajo para convertirse en verdaderas marcas latinoamericanas.

En general, los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos. Si los competidores consiguen introducir rápidamente un clon de un producto popular, este puede avanzar con gran velocidad a la etapa de madurez. Los cambios rápidos en la tecnología pueden hacer que un producto quede obsoleto prácticamente de la noche a la mañana. Varias categorías de productos no logran pasar por las cuatro fases del ciclo de vida. Algunas fracasan en la fase de introducción. Tal fue el caso, en la década de 1980, de un producto que tocaba videodiscos en lugar de cintas de video.

Matriz BCG

Llamada también *análisis de portafolio de negocios* o *Matriz de participación de mercado/crecimiento del mercado*, es una técnica de análisis de cartera (portafolio) de negocios para la formulación de estrategias basada en la filosofía de que la organización debe tener estrategias adecuadas para administrar mejor su cartera de inversión. Así como las inversiones rentables deben ser mantenidas y aplicadas, las inversiones deficitarias deben ser desactivadas o descartadas. Algunas actividades organizacionales deben ser intensificadas, y otras eliminadas. Acelerar algunas y frenar otras.

Cuadro 9.6 Las 10 marcas más valiosas de América Latina 2014-Brandz™

Puesto	Marca	Categoría	Valor de marca (En dólares)	Variación en el Valor de la marca	Variación En el puesto	País
1	Corona	Cerveza	8,025	21%	0	México
2	Skol	Cerveza	7,055	8%	+1	Brasil
3	Falabella	Minorista	6,084	8%	+2	Chile
4	Telcel	Comunicación	5,308	-19%	-2	México
5	Bradesco	Institución financiera	4,177	-24%	+1	Brasil
6	Sodimac	Minorista	4,107	16%	+8	Chile
7	Televisa	Comunicación	3,625	11%	+8	México
8	Brahma	Cerveza	3,585	-6%	+3	Brasil
9	Águila	Cerveza	3,565	-9%	+1	Colombia
10	Modelo	Cerveza	3,477	51%	+14	México

Ventana de conceptos

Matriz de crecimiento y participación (BCG)

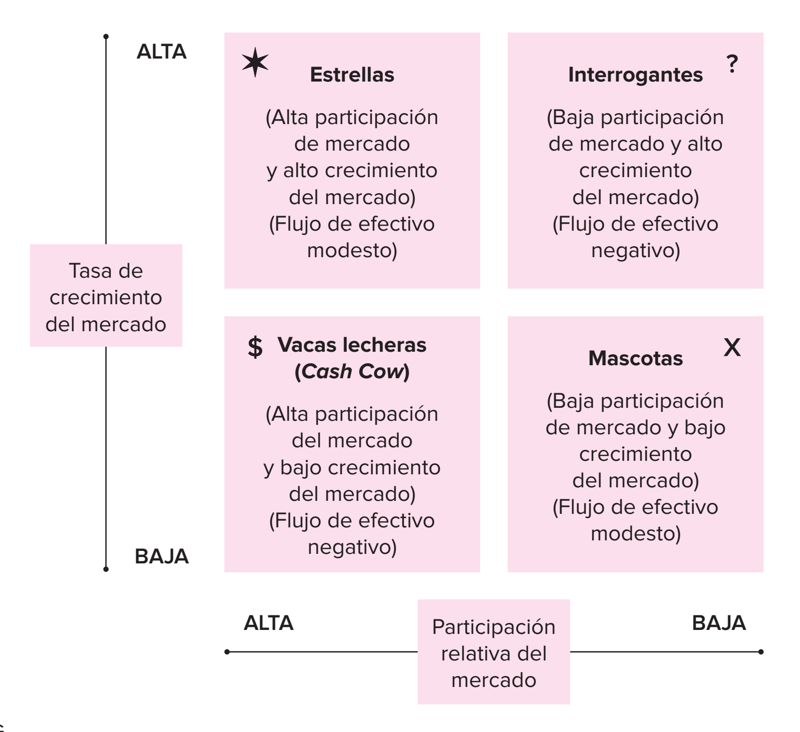
Se trata de un modelo creado por el despacho Boston Consulting Group (BCG) y data por lo menos de hace 50 años, cuando fue publicado en un artículo de Bruce Henderson,[23] quien la desarrolló y popularizó como una herramienta de análisis de portafolio. Sirve para desarrollar una estrategia organizacional basada en la participación del negocio en el mercado, y en el crecimiento de los mercados en los cuales opera. La propuesta BCG es buscar un equilibrio entre los productos (o unidades de negocio) que generan fondos y aquellos productos en los cuales no se requiere financiamiento. La potencialidad de generación de fondos de un negocio (producto o unidad de negocios) debe ser determinada por su posición competitiva en relación con la tasa de crecimiento del mercado. La interrelación entre esas dos variables es representada por la matriz de portafolio, donde los productos de una cartera son categorizados.

El primer paso en la utilización de esa herramienta es identificar las unidades estratégicas de negocios (UEN) que existen dentro de la organización. Una unidad estratégica de negocios es un segmento importante de la empresa, y que es analizado para desarrollar una estrategia organizacional para generar un futuro negocio o utilidades de alto rendimiento. En las grandes organizaciones, una UEN puede ser una división de la compañía, un simple producto o una línea completa de productos. En empresas pequeñas, puede ser toda la compañía. De este modo, la UEN varía enormemente en forma y tamaño.

Se trata de un modelo para clasificar cada uno de los productos o líneas de productos de una organización de acuerdo con dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento del mercado del producto. Ambos factores se dividen en categorías clasificadas como altas o bajas para crear una matriz de 2 × 2, como se muestra en la figura 9.11.

Los cuadrantes difieren no solo en cuanto a la participación de mercado y la tasa de crecimiento del sector, sino también en relación con las necesidades de efectivo y las estrategias adoptadas. Los productos ubicados en cada cuadrante tienen nombres sugerentes que denotan sus características en función de los factores considerados. De esta clasificación surgen indicaciones de las estrategias que serán diseñadas, considerando la dinámica del funcionamiento entre las cuatro situaciones diferentes de los productos:

1. *Estrellas*: Los productos que están en ese cuadrante se caracterizan por una alta participación de mercado y altas tasas de crecimiento del mercado. Sin embargo, un producto de esa categoría presenta todo un desafío para las organizaciones porque exige mucho dinero para poder seguir siendo competitivo en mercados que crecen. Las estrategias agresivas de *marketing* son imperativas para que los productos estrella se mantengan, o incluso construyan su participación de mercado.
2. *Vacas lecheras* (*Cash Cow*): Se trata de productos que tienen una alta participación de mercado y que, posible-



• **Figura 9.11** La matriz BCG.

mente, están pasando por la fase de madurez de su ciclo de vida (con bajas tasas de crecimiento). Una traducción libre del concepto en inglés (*Cash Cow)* sería el de "vacas de efectivo". Como el crecimiento del mercado es bajo, no se necesitan grandes inversiones y el efectivo es utilizado para atender las demandas financieras de la organización en otras áreas, como en la expansión de una "estrella". Cuando el crecimiento de un área disminuye, las estrellas se mueven hacia esta categoría porque la mayoría de sus clientes permanece fiel y los costos de un producto "vaca lechera" no son altos. Por tanto, genera más dinero del que se puede reinvertir de forma lucrativa en sus operaciones. El resultado es que las vacas lecheras pueden ser "ordeñadas" para sostener otros productos que requieren más recursos. Las estrategias de las vacas lecheras tratan de defender la participación de mercado reforzando la lealtad del consumidor.

3. *Interrogantes*: También llamados "niños problema", son productos que se caracterizan por una baja participación de mercado, pero con altas tasas de crecimiento del mercado. Requieren grandes asignaciones de fondos debido a su elevada tasa de crecimiento, sin embargo generan bajos niveles de fondos por su baja participación. Un producto que es interrogante no ha conseguido tener una base segura en un mercado en expansión, pero altamente competitivo. El interrogante en torno a este tipo de producto es si podrá ganar una participación de mercado adecuada y ser lucrativo. Si la administración responde que "no", entonces el producto debe ser desactivado. Si la administración responde que "sí", entonces la organización debe proveer el dinero para construir la participación de mercado, o sea más dinero del que la interrogante típica genera en razón de sus ganancias. Los productos que presentan buenas posibilidades de ganar participación y transferirse al cuadrante noroeste (estrella) serán elegidos para recibir los fondos generados en otros negocios. Los productos restantes deben ser abandonados en razón de la reasignación de recursos que absorben o, si no, esos recursos deben ser transferidos a otros negocios más ventajosos. Son una incógnita, pues provocan incertidumbre entre invertir más dinero para generar mayor participación en el mercado, o desinvertir o eliminarlos porque las inversiones podrían ser ineficaces. Por eso son llamados "niños problema". Las estrategias de marketing adecuadas para las interrogantes se enfocan en la creación de mercado mediante la exhibición de una fuerte diferencia que permite construir el apoyo de los compradores.
4. *Mascotas*: Son productos que tienen bajas participaciones de mercado y que operan en sectores con bajas tasas de crecimiento.[24] Una organización normalmente se equivocaría si invirtiera muchos fondos en productos de esta categoría. Las estrategias de marketing para las "mascotas" buscan maximizar toda posible utilidad, mediante la reducción de gastos o promover una diferencia para crear participación de mercado. En lugar de eso, la organización puede poner un hasta aquí y desactivarlos.

Debe lograrse un equilibrio de los fondos generados por los resultados operacionales (vacas lecheras) y desinversiones (mascotas, interrogantes) en los negocios que permitan el crecimiento futuro de toda cartera (estrellas y algunos interrogantes seleccionados). Dado que el crecimiento del mercado no es una variable que se pueda controlar, el problema consiste en elegir productos que, al invertir en ellos, se logre una participación mayor (interrogantes) y se consolide el dominio (reasignación de los fondos generados por la estrellas.

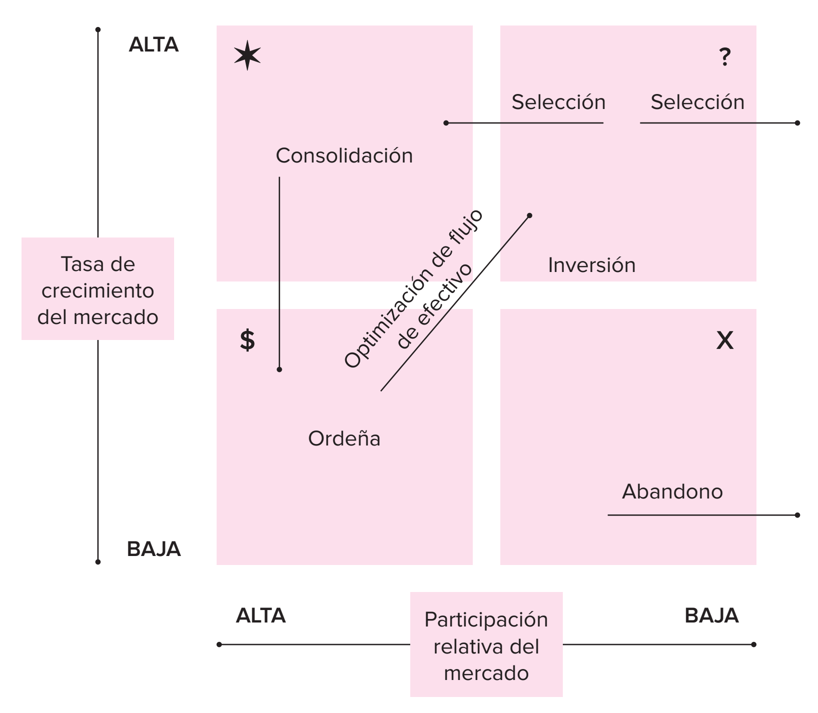


Banco de ideas

La mezcla de productos

En la mayoría de las organizaciones que tienen varias líneas de productos, las carteras incluyen una mezcla de estrellas, vacas lecheras, interrogantes y mascotas. A mediados de la década de 1990, en Estados Unidos, las principales marcas de Pepsi eran Pepsi-Cola, Pepsi y Diet Pepsi, las cuales cabría describir como vacas lecheras. Una empresa en participación (*joint venture*) con Lipton produjo una línea de estrellas: tés helados en lata y en botella. La marca Pepsi de bebidas deportivas, All Sport, era una interrogante cuando luchaba contra la bien atrincherada Gatorade para obtener una participación mayor en un mercado en crecimiento. Por último, Cristal se podría clasificar como mascota, porque la demanda de bebidas de cola transparentes iba a la baja y la marca Cristal no había conseguido la preferencia de muchos consumidores.

En la arena financiera, un inversionista debe tener una cartera equilibrada en cuanto a los riesgos y los rendimientos en potencia. De esa misma manera, la organización debería tratar de tener una cartera equilibrada. Sin lugar a dudas, las vacas lecheras son indispensables. Las estrellas y las interrogantes también deben formar parte de una cartera equilibrada porque los productos en mercados en crecimiento determinan el desempeño de la organización a largo plazo. Es raro que una organización no tenga, cuando menos, un producto de esta categoría. Existe una dinámica que explicaría el movimiento de los productos entre los cuadrantes, como si existiera un círculo virtuoso: una empresa debería transferir sistemáticamente el efectivo que producen sus vacas lecheras, aplicar los recursos al lanzamiento de interrogantes en mercados que registran un notable ascenso y que, con el tiempo, tendrán que disminuir. En ese momento, la empresa debería hacer que sus productos que son interrogantes ganasen participación de mercado, transformándose así en productos estrella que, con el tiempo y el crecimiento del mercado, pasarán a ser vacas lecheras, para reiniciar el círculo virtuoso, como se muestra en la figura 9.12. En una secuencia de decisiones competentes, la cartera o portafolio

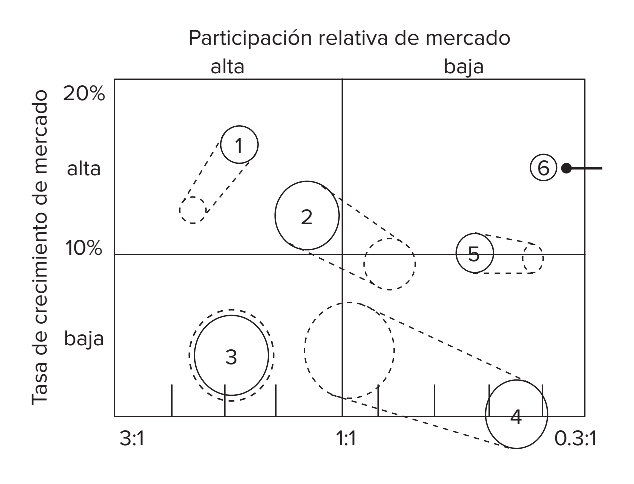


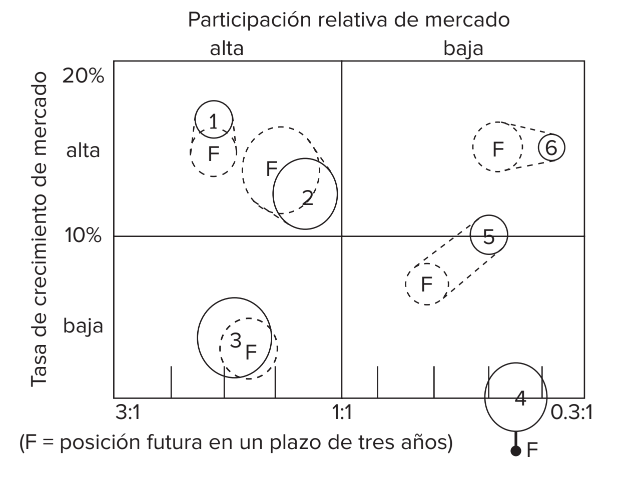
• **Figura 9.12** Ciclo virtuoso de la asignación de fondos.

de productos presentará un perfil equilibrado, con una generación continua de efectivo y una política sistemática de innovación, como lo ilustra la figura 9.12.

La planeación estratégica debe encaminar estrategias que propicien el surgimiento de vacas lecheras, asegurando con ello el efectivo necesario para poder invertir en innovaciones, como se observa en las figuras siguientes. En este ejemplo, la gráfica de la izquierda muestra la posición actual de seis productos de una empresa y su posición tres años atrás La participación relativa de las ventas está representada por el diámetro del círculo correspondiente. La escala del eje vertical está basada en la tasa porcentual de crecimiento del mercado, que varía de 0% a 20%, y la escala del eje vertical es logarítmica, y oscila entre 03:1 (la participación de mercado de la empresa corresponde a 30% de la líder del sector) y 3:1 (la intervención de mercado de la empresa corresponde a tres veces más que la participación de la seguidora del sector). Como se puede analizar, el producto 2 tiene mayores posibilidades de crecimiento, el producto 6 es una verdadera incógnita y el producto 4 debería ser excluido de la línea.

En la gráfica de la derecha se puede analizar la posición esperada de los productos después de las decisiones estratégicas tomadas respecto de los mismos para los próximos tres años. El producto 4 saldrá de la línea, el producto 1 seguirá siendo una vaca lechera, aun cuando de menor expresión y, con el tiempo, el producto 1 se transformará en una nueva vaca lechera de la empresa.





• **Figura 9.13** Estrategias para productos empleando la matriz BCG.

La matriz BCG tiene la ventaja de presentar varias estrategias para todos los productos, y tiene la función de equilibrar la cartera de negocios y productos en generadores de efectivo y tomadores de efectivo. Las grandes empresas utilizan la matriz BCG en sus procesos de administración estratégica.

Sin embargo, el modelo presenta algunas limitaciones:

1. La alta participación de mercado no es el único factor de éxito de la organización.
2. El crecimiento del mercado no es el único indicador de que un mercado sea atractivo.
3. A veces, una mascota puede generar más efectivo que una vaca lechera.

Además, la matriz BCG no considera algunos factores, como:[25]

1. Riesgos asociados con el desarrollo del producto/servicio.
2. Amenazas externas, como factores económicos (inflación, intereses, recesión) y otras condiciones futuras del entorno.
3. Cambios y presiones ambientales, sociales, políticas y ecológicas.

En función de tales limitaciones, los factores externos deben ponderarse con cuidado cuando se utilice el modelo de la matriz BCG.

Adopción y difusión de la innovación[26]

La probabilidad de lograr el éxito con un producto nuevo o una tecnología superior es mayor si la dirección comprende los procesos de adopción y difusión de esa innovación. Cabe destacar, de nueva cuenta, que las organizaciones deben entender cómo se comportan los prospectos a compradores. El proceso de adopción se refiere al conjunto de decisiones sucesivas que toma una persona antes de aceptar una innovación, sea un producto, un concepto o una tecnología superior. Por otro lado, la difusión se refiere al proceso mediante el cual se propaga una innovación por todo un sistema social. Si la organización conoce este proceso, podrá comprender cómo y cuándo esa innovación es aceptada o no y qué grupos probablemente comprarán un producto justo después de su introducción, un poco después o nunca. Este conocimiento sobre el comportamiento de adopción puede ser valioso para diseñar un programa efectivo de innovación y marketing.

Etapas del proceso de adopción

Un comprador potencial pasa por seis etapas del proceso de adopción para decidir si acepta algo nuevo (véase el cuadro 9.7).

Cuadro 9.7 Etapas del proceso de adopción

Etapa	Actividad de la etapa
Conciencia	El individuo queda expuesto a la innovación y se convierte en un prospecto.
Interés	El prospecto está interesado en obtener información.
Evaluación	El prospecto pondera las ventajas y las desventajas de un producto y lo compara con otras alternativas.
Prueba	El prospecto adopta la innovación en cantidad limitada y se convierte en comprador. El comprador experimenta la muestra, cuando el producto se puede entregar en forma de muestras.
Adopción	El comprador decide si usa la innovación a escala completa.
Confirmación	Después de adoptar la innovación, el comprador cambia a ser el usuario e inmediatamente busca la confirmación de que su decisión de comprar el producto fue correcta.

Categorías de los adoptantes

Algunas personas adoptan una innovación justo después de que ha sido introducida en el mercado. Otras tardan un tiempo antes de aceptar lo nuevo y otras más quizá nunca lo adopten. Existen cinco categorías de adoptantes, definidas con base en el momento en que las personas adoptan determinada innovación. Es poco probable que un individuo se ubique en una misma categoría (por ejemplo, la de adoptante inicial) en el caso de todos los productos. Es posible que una persona caiga en una categoría en el caso de un producto específico (como equipo de audio) y en otra en el de otro producto diferente (como ropa).

1. *Revolucionarios*: Representan alrededor de 3% del mercado y son consumidores aventureros. Son los primeros en adoptar una innovación. En relación con los adoptantes tardíos, los revolucionarios probablemente son más jóvenes, tienen un estatus social más alto y están en mejor posición económica. Los innovadores también suelen tener muchas relaciones sociales, que incluyen varios grupos de personas en más de una comunidad. Probablemente confiarán más en fuentes de información no personales, como la publicidad, que en vendedores y otras fuentes personales.
2. *Líderes de opinión*: Los adoptantes iniciales representan aproximadamente 13% del mercado y compran un producto nuevo después de los revolucionarios; además, al contrario de estos, que tienen muchas relaciones fuera de una comunidad local, los líderes de opinión tienden a

estar socialmente involucrados dentro de una comunidad local. Sus opiniones influyen mucho en la mayoría.

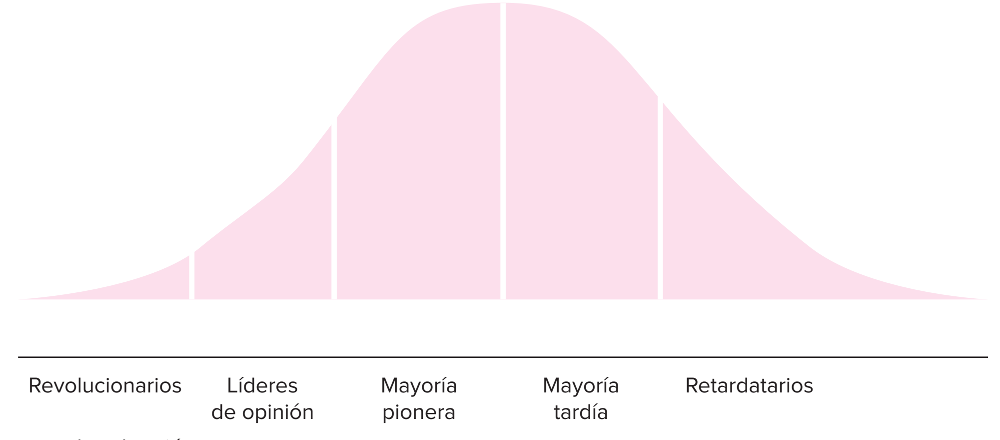
3. *Mayoría pionera*: Esta representa casi 34% del mercado e incluye a más individuos que deliberadamente aceptan una innovación un poco antes que el adoptante "medio" en un sistema social. Si se consideran los indicadores económicos y sociales, este grupo está un poco encima de la media. Quienes pertenecen a esta categoría confían muy poco en la publicidad y los vendedores.
4. *Mayoría tardía*: Ocupa otro 34% del mercado; es un grupo de consumidores escépticos que por lo general adoptan una innovación para economizar dinero o en respuesta a la presión social de sus amigos. Los miembros de este grupo confían en los integrantes de la mayoría pionera como fuentes de información. La publicidad y las ventas personales son menos efectivas en este grupo que las recomendaciones de boca en boca.
5. *Retardatarios*: Son los individuos de una sociedad que están ligados a la tradición y, por tanto, son los últimos en adoptar una innovación, y a veces, no la adoptan. Suman alrededor de 16% del mercado. Los retardatarios sienten suspicacia respecto de las innovaciones y los innovadores y se preguntan por qué alguien pagaría tanto dinero, por ejemplo, por un tipo nuevo de aparato de seguridad. Cuando los retardatarios adoptan algo novedoso, ese producto tal vez ya ha sido descartado por los revolucionarios que han optado por un concepto más reciente. Los retardatarios por lo general son más ideáticos y suelen pertenecer al estrato bajo de la escala económicosocial. En la figura 9.14 se observa la curva de adopción, considerando la variable del tiempo.

En un proceso de difusión de la adopción, el agente de cambio es una persona que procura acelerar la propagación de una innovación determinada. En la organización, la persona responsable de la introducción de un nuevo producto innovador debe ser, por ejemplo, un agente de cambio que concentra sus esfuerzos iniciales de persuasión en campañas dirigidas a personas que encajan dentro del perfil demográfico de los líderes de opinión, pues otros consumidores respetan su opinión, o la piden con frecuencia y, con el tiempo, validan sus opiniones. Por tanto, si una organización puede conseguir que los líderes de opinión compren su producto innovador y se sientan satisfechos con él, entonces dirán cosas buenas respecto de la nueva oferta. Esto se llama recomendación de boca en boca. Por otro lado, el mercado más amplio también va a aceptar el producto, en algún momento. No cabe duda que, al contrario de la publicidad que es controlada por la organización, la recomendación de boca en boca puede influir mucho más y está muy poco controlada. Muchas veces se refiere a algo desfavorable y perjudicial más que a algo favorable y útil.

Factores de la adopción

Los factores que afectan la tasa de adopción de la innovación, en especial los productos verdaderamente innovadores, son cinco:

1. *Ventaja relativa*: La medida en que una innovación es superior a los productos actualmente disponibles. La ventaja relativa se puede reflejar en un costo más bajo, mayor seguridad, uso más fácil o algún otro beneficio relevante.
2. *Compatibilidad*: La medida en que una innovación coincide con los valores y las experiencias culturales de los compradores prospectivos, pues muchos de ellos quieren ahorrar tiempo y satisfacer sus deseos ahora y no más adelante. El horno de microondas, sin lugar a dudas, satisface esta característica.
3. *Complejidad*: El grado de dificultad para entender o usar un producto innovador. Cuanto más compleja fuera una innovación, tanto más lentamente será adoptada, en caso de que lo sea. Los combinados de champú y acondicionador ciertamente son simples de usar, por lo cual su adopción no fue impedida por la complejidad. Sin embargo, muchas formas de seguro y algunos productos electrónicos tienen problemas con esta característica.



• Figura 9.14 La curva de adopción.

4. *Posibilidad de experimentar*: Corresponde a la medida en que una innovación puede ser experimentada antes de su adopción. Haciendo a un lado otras características, cuanto mayor sea la posibilidad de experimentar, tanto más rápida será la tasa de adopción. Por ejemplo, un sistema de aire acondicionado habitacional central probablemente tendrá una adopción más lenta que una simiente nueva o un fertilizante que puede ser probado en una pequeña parcela de tierra. En general, debido a esta característica, los productos de costo más alto serán adoptados con mayor lentitud que los más baratos. Asimismo, muchos servicios (como los de seguros) son difíciles de usar sobre una base de experimentación y, por tanto, suelen ser adoptados de forma más lenta.
5. *Posibilidad de observación*: Es la medida en que se puede demostrar que una innovación es eficiente. En general, cuanto mayor sea la posibilidad de observar algo, tanto más rápida será su tasa de adopción. Por ejemplo, un plaguicida nuevo que mata las hierbas malas existentes probablemente será aceptado más rápido que un producto que impide su crecimiento. ¿Por qué? ¡Porque el segundo producto, aun cuando más eficaz, no produce hierbas muertas que se le puedan enseñar a los posibles compradores! Lo mismo sucede con las campañas de prevención de la proliferación del mosquito del dengue en áreas urbanas menos desarrolladas.

Obsolescencia planeada y moda

El mercado está constantemente en busca de "algo nuevo", pero no "demasiado nuevo". Quiere novedades: nuevos productos, nuevos estilos y nuevos colores. Sin embargo, también quiere ser sacado gradualmente de sus patrones habituales y no desea ser lanzado fuera de ellos. Por tanto, muchos fabricantes emplean una estrategia llamada obsolescencia planeada del producto. La intención de esta estrategia es provocar que un producto existente sea superado y, con ello, aumentar el mercado de productos que lo sustituyan. Los compradores con frecuencia satisfacen su sed de novedades por medio de la moda. Los productores de moda confían enormemente en la obsolescencia planeada.

El término *obsolescencia planeada* se usa para referirse a dos situaciones:

1. *Obsolescencia tecnológica*: Las mejorías técnicas significativas dan por resultado un producto más eficiente. Por ejemplo, los casetes provocaron la obsolescencia de los discos de vinil, los CD de audio provocaron la obsolescencia de los casetes y el MP3 dejó atrás los discos compactos. Por lo general, se considera que este tipo de obsolescencia es deseable en términos sociales y económicos porque el producto sustitutivo ofrece más beneficios y/o un costo más bajo. No obstante, la obsolescencia tecnológica (o funcional) a veces es muy criticada. Por ejemplo, Intel irrita a algunos fabricantes de computadoras porque lanza nuevas generaciones de procesadores con frecuencia, lo cual disminuye las ventas de computadoras que no cuentan con tecnología de punta.
2. *Obsolescencia de estilo*: Las características superficiales de un producto son alteradas para que el nuevo modelo se pueda diferenciar fácilmente del modelo anterior. La obsolescencia de estilo, a veces llamada obsolescencia "psicológica" o de "moda", pretende provocar que las personas sientan que se han quedado atrás si siguen usando modelos viejos. Los productos sujetos a este tipo de obsolescencia incluyen ropa, celulares, muebles y automóviles. Por lo general, cuando las personas critican la obsolescencia planeada se están refiriendo a la obsolescencia de estilo.

Sistema de actividades

La implementación y la ejecución efectivas de las estrategias diseñadas dependerán de un sistema de actividades que subraye la consistencia de esas estrategias y asegure el reconocimiento del posicionamiento como una ventaja competitiva de la organización. El sistema de actividades corresponde a actividades previstas que son efectivas en la cadena de valor y que son ejecutadas de forma única, como se explicó en el capítulo 6. Según Porter,[27] la ventaja competitiva, de acuerdo con esa concepción, no se presenta en razón de la eficacia operacional, sino por la opción de ejercer las actividades de forma diferente a la competencia. El posicionamiento competitivo será fruto de la ejecución de actividades que agreguen valor. Los posicionamientos competitivos basados en criterios de la oferta de un valor distinto son tres, a saber:

1. *Posicionamiento competitivo basado en la variedad*: Concede prioridad a las actividades para la oferta de productos y servicios y no a los segmentos de clientes. Los productos y servicios únicos concretan el valor.
2. *Posicionamiento competitivo basado en la necesidad*: Las actividades buscan satisfacer la mayor parte o todas las necesidades de un segmento determinado, en el tiempo y sobre medida.
3. *Posicionamiento competitivo basado en el acceso*: Las actividades ofrecen diferentes accesos para satisfacer las necesidades, en función de la escala del cliente y/o la situación geográfica, y exigen la personalización del conjunto de actividades destinado a cada cliente.



Banco de ideas

Sistema de actividades de southwest airlines

En la figura 9.15 se presenta la ingeniería de construcción del posicionamiento competitivo, basado en la variedad, de Southwest Airlines, a partir de la estructuración de premisas y actividades. Esa compañía aérea se ha destacado en el mercado estadounidense por su crecimiento y porque ha perma-



• **Figura 9.15** El sistema de actividades de Southwest Airlines.[19]

necido en números negros, no obstante la crisis del sector después del atentado del 11 de septiembre de 2001. Para concretar su posicionamiento competitivo, la compañía hizo algunas elecciones: no ofrecer conexiones de vuelos, comidas, reservaciones ni transferencias de equipaje. Los agentes de viajes tienen una actuación limitada, la empresa ofrece máquinas automáticas para la emisión de los boletos y los pocos empleados están contentos porque sus salarios son altos y son dueños de acciones de la compañía.

En contrapartida, se entrega mucho valor agregado a los clientes; como un tiempo de espera para embarcar de sólo 15 minutos, una flota estandarizada, un precio del boleto muy bajo y un servicio directo y productivo.

Conclusión

El proceso de la planeación estratégica se refiere al establecimiento de los objetivos y de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución. Las organizaciones persiguen sus objetivos con el propósito de asegurar los resultados que les permitirán mejorar a ellas mismas. La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que la organización envía hacia adentro y hacia fuera promoviendo algunos atributos característicos.

Existe una jerarquía de objetivos donde los más amplios y relevantes contemplan los resultados esperados de la organización como un todo, y se desglosan en una cascada que incluye a los objetivos divisionales; estos se dividen a su vez en objetivos por áreas y departamentos y así hasta estipular los objetivos operacionales por equipo o individuales.

El objetivo que se establece con más frecuencia en las organizaciones es la maximización de las utilidades y puede estar relacionado con la rentabilidad, que es la relación del rendimiento sobre el patrimonio o la utilidad (las ganancias sobre las ventas), porque la comunidad empresarial puede reconocer fácilmente ese resultado como indicador del éxito de las actividades de la organización.

En general, las organizaciones tienen dificultad para satisfacer las demandas de los diferentes *stakeholders* con amplitud, en un intento por buscar el equilibrio entre diversas expectativas. Si bien los intereses de los distintos *stakehol-*

ders pueden ser variados, queda claro que, cuando la organización es próspera, aumenta su capacidad para satisfacerlos, a todos, ya que ofrece buenos productos y servicios a los clientes, contribuye a la elevación del capital de riesgo de los *stakeholders,* mejora la calidad de vida de la sociedad, proporciona buenos empleos y, al fin de cuentas, crea valor y ofrece beneficios financieros y no financieros de forma equilibrada, a cada uno de ellos. Y eso debe formar parte integral de los objetivos organizacionales. No basta cuidar solo los temas del negocio, sino también, y principalmente, hay que tomar en cuanta a quienes invierten en él, las inversiones que hacen y el rendimiento que esperan de la organización. La utilidad para los accionistas (*shareholders*) no es suficiente. Es preciso proporcionar rendimientos adecuados al resto de los grupos de interés, de manera equilibrada, en un *scorecard* balanceado y justo.

El éxito en la consecución de los objetivos organizacionales deseados estará en función de la implementación exitosa de buenas estrategias, que permitan al estratega desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización, aprovechando las oportunidades que surjan en el entorno y neutralizando las amenazas y contingencias que surgen. Se trata de un desafío constante, permanente e ininterrumpido.

Notas

1. HESKETT, James L; SASSER Jr.; EARL W. y SCHLESINGER, Leonard. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. Nueva York: Free Press, 1997.
2. ACKOFF, R.L. *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. Nueva York: John Wiley, 1974, p. 28.
3. COLEY, Stephen y WHITE, David. *The Alchemy of Growth. McKinsey.* Véase: www.mckinsey.com
4. COLEY, Stephen y WHITE, David. *The Alchemy of Growth. Op. cit.*
5. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração.* Rio de Janeiro: Barueri: Editora Manole, 2013.
6. DAFT, Richard L. *Management*. Orlando, FL: The Dryden Press, 1993, pp. 193-194.
7. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração. Op. cit.*
8. Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro, Barueri: Editora Manole, 2013.
9. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração. Op. cit.*
10. Adaptado de DAFT, Richard L. *Management*. *Op. cit.,* p. 195.
11. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. *Op. cit.*
12. CERTO, Samuel C. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994, p. 157.
13. FREEMAN, Edward R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* Nueva York: Putman, 1984.
14. FREEMAN, Edward R., HARRISON, J.S., WICKS, A.C. PARMAR, B.L. y DE COLLE, S. *The Stakeholder Theory: The State of the Art.* Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
15. DONALDSON, T. y PRESTON, L.E. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. 1995: *Academy of Management Review* 20 (1): p. 71.
16. http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid = 526
17. Véase www.vale.com.br.
18. HESKETT, James L; SASSER Jr.; EARL W. y SCHLESINGER, Leonard. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. Nueva York: Free Press, 1997.
19. Tomado de Funda*ção* Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excêlencia: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.* São Paulo: 2008, p. 23.
20. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática. Op. cit.*, p. 152.
21. ANSOFF, Igor H. "Strategies for diversification". *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1957, pp. 113-124.
22. Véase: www.consumidormoderno.com.br
23. HENDERSON, Bruce D. "The Product Portfolio". En: *The Experience Curve–Reviewed*, Boston Consulting Group, 1973, http://www.beg.com/publications/files/Experience_Curve_IV_Growth_Share_Matrix_1973.pdf.
24. En Brasil, los productos de este cuadrante se traducen erróneamente como "embrollos o perros muertos", con la connotación de que se trata de productos que serían descartados. En realidad, su administración se acerca más a los cuidados que se les brindan a las mascotas (*pets*) lo cual refleja mejor las concepciones de los creadores del modelo.
25. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática. Op. cit.*, pp. 152-153.
26. ROGERS, Everett M. *Diffusion of Innovations*. Free Press of Glencoe, Macmillan Company, 1962. Este es el segundo libro más citado en el campo de las Ciencias Sociales. Rogers (1931-2004), respetado académico en el campo de la Teoría de la Comunicación, fue pionero en la formulación de la Teoría de la Difusión, que explicaba la dinámica de la aceptación de las innovaciones.
27. PORTER, Michel E. *Vantagem competitiva. Op. cit.*, p. 42.
28. PORTER, Michael E. "What is Strategy". *Harvard Business Review*, marzo de 1996.



Implementación de la estrategia

Entender cómo las empresas se organizan y se reorganizan continuamente para alcanzar con eficacia sus objetivos estratégicos de largo plazo

Esta cuarta parte del libro pretende integrar todos los medios, recursos y capacidades necesarios para asegurar la implementación y ejecución del plan estratégico. En esta etapa del proceso de planeación estratégica se discuten las consideraciones con respecto de cómo alinear, coordinar e integrar a toda la organización para obtener efectos sinérgicos capaces de apalancar los resultados.

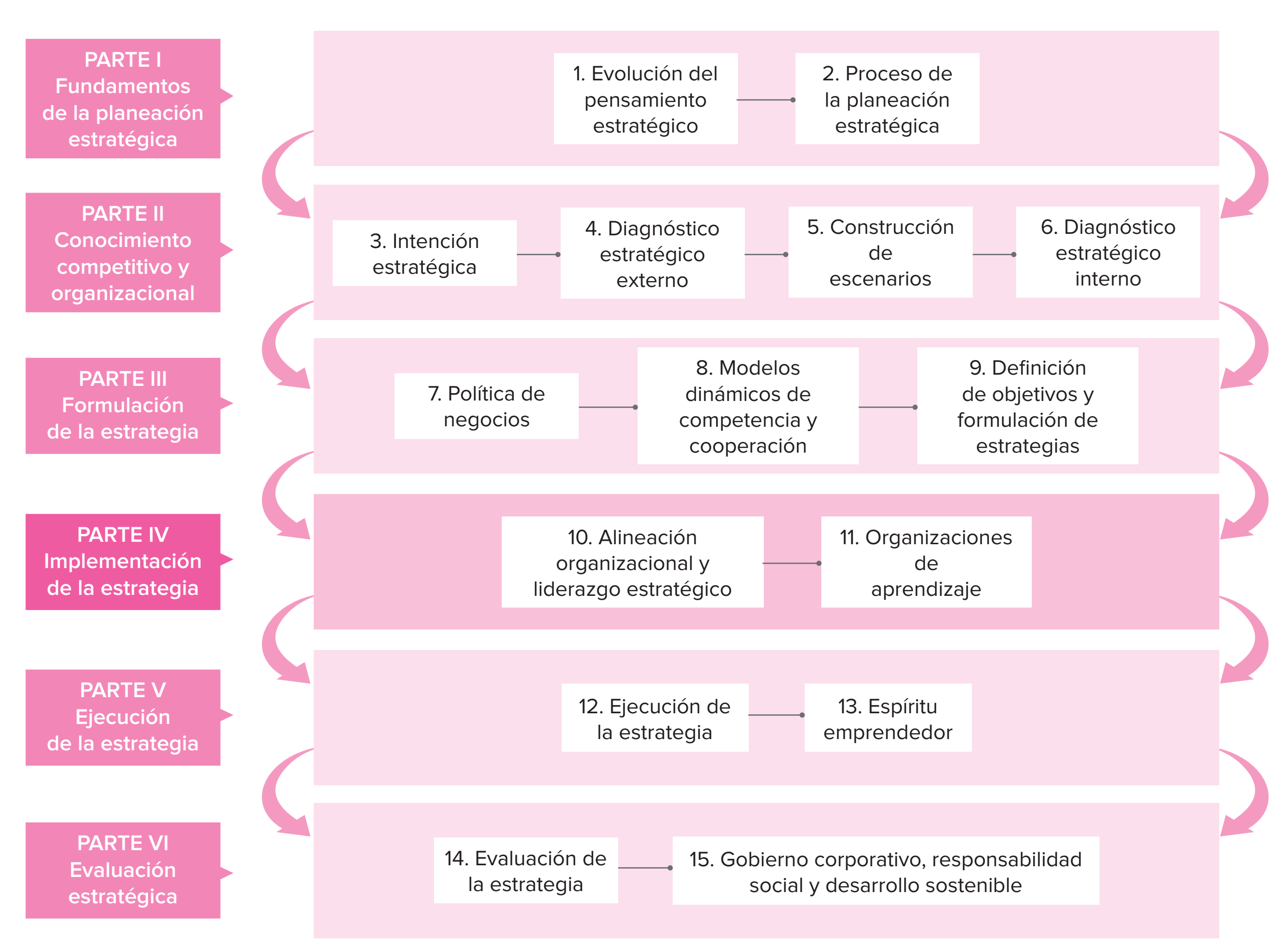
El proceso de implementación de la estrategia organizacional se inicia con la información proporcionada por el análisis estratégico que estudiamos en las partes precedentes de este libro. Dicha información funciona como *input* del proceso de elegir la opción estratégica más apropiada. Una vez hecho esto, esa opción debe considerar todos los asuntos relacionados para transformar la estrategia en una acción colectiva. La implementación de la estrategia implica:

1. Reconfigurar toda la base de recursos y competencias organizacionales, incluidos finanzas, marketing, operaciones, RH, empleados de todos los niveles, insumos físicos (como edificios e inventarios) y activos intelectuales para llegar a una estrategia. Si esa base de recursos falta, la estrategia podría fallar.
2. La organización debe adecuar su arquitectura y cultura a un punto que ayude y facilite un resultado exitoso. Si estos dos elementos no son adecuados, la estrategia fracasará.
3. La implementación involucra cambios internos, que casi siempre constituyen los mayores desafíos para que la estrategia tenga éxito.
4. A veces, la implementación implica una planeación para el crecimiento (desarrollo interno o externo, o *joint-ventures*) o una reducción en el tamaño del negocio. Y no solo se trata de un simple ejercicio de engordar. crecer o adelgazar.
5. La implementación requiere un cambio significativo en el abordaje de la organización en relación con sus clientes (enfoque en el producto), o a sus *stakeholders* en general.

Así, antes de ejecutar la estrategia, es necesario arreglar adecuadamente la casa para que pueda transformarse en acción y alcanzar los resultados deseados. Esta parte está constituida por dos capítulos íntimamente relacionados, y que contienen aspectos físicos y conductuales:

Capítulo 10: Alineación organizacional y liderazgo estratégico. Desarrolla los medios, los recursos y las competencias, debidamente alineados, coordinados e integrados para que la formulación de la estrategia se ejecute y obtenga los resultados esperados a través de un liderazgo de liderazgos en toda la organización.

Capítulo 11: Organizaciones de aprendizaje. Estudia el desarrollo de los talentos necesarios, la creación de capacidades y el apalancamiento de la inteligencia competitiva para crear las ventajas competitivas que conduzcan a la organización al éxito en su estrategia.



• **Figura IV.1** Conexión entre las partes I a IV.



Alineación organizacional y liderazgo estratégico

Preparando a la empresa para la sinergia necesaria

Lo que verá a continuación:

- Concepto de alineación organizacional
- Modelos de alineación organizacional
- Alineación de las unidades de negocios
- Reglas esenciales
- Alineación de las áreas funcionales de la organización
- Liderazgo estratégico

Objetivos de aprendizaje:

- Entender el cómo y el porqué de la alineación organizacional.
- Evaluar y comparar los diversos modelos de alineación organizacional.
- Saber cómo crear un alineación de las unidades de negocios.
- Saber cómo crear una alineación entre las áreas funcionales de la empresa.
- Resaltar el papel del liderazgo estratégico en los días actuales.

Para ser adecuadamente implementada y ejecutada, la planeación estratégica requiere consistencia y compatibilidad entre todas las variables en ella comprendidas, sin excepción alguna. Eso significa que el plan estratégico debe reposar en un sistema integrado que involucre la misión y la visión de futuro, valores, arquitectura organizacional, cultura corporativa, unidades de negocio y todas las áreas funcionales de la organización. En consecuencia, que estén comprometidas todas las personas involucradas en el proceso en todos los niveles jerárquicos.

Concepto de alineación organizacional

La alineación organizacional se refiere a la convergencia de comportamientos de apoyo y soporte de los *stakeholders* internos y externos, que se requiere realizar de manera integrada y consciente, a partir de los propósitos estratégicos de la organización y el porqué de esas elecciones (conforme se ilustra en la Figura 10.1).[1] La alineación organizacional permite que todos los *stakeholders* internos y externos entiendan, crean y sean capaces de participar en las iniciativas estratégicas de la organización.

El concepto de alineación o ajuste es un tema central de la estrategia organizacional en la búsqueda de la ventaja competitiva desde el inicio de la Teoría de la Contingencia, y es abordado en dos ejes. El primero de ellos es externo e implica el alinearse con las oportunidades y evitar las amenazas del ambiente.[2] El segundo es interno y se enfoca en la visión de la organización, con base en sus recursos y habilidades, y comprende los factores internos de la organización.[3] Son dos perspectivas diferentes que coexisten en un abordaje integrado.[4] Además, existen clasificaciones en cuanto al contenido –los elementos que van a ser alineados a la estrategia–, y en cuanto al proceso de poner la estrategia en acción.[5] Lo importante es integrar todas las actividades necesarias a la implementación de la estrategia de manera lógica y ordenada, para que conduzcan al éxito en su ejecución. Como la esencia de la estrategia es mantener la competitividad de la organización en medio de los cambios y discontinuidades en el mundo de los negocios, y eso implica coordinar múltiples variables en periodos prolongados, eso hace que la operacionalización de la alineación y del constante realineamiento organizacional, sea una tarea al mismo tiempo frecuente, compleja y recurrente.[6]



• **Figura 10.1** Principales variables de la alineación organizacional.

Los abordajes con respecto a la alineación estratégica

Con base en la evaluación de la literatura sobre la alineación estratégica, Stepannovich y Mueller (2002) proponen la clasificación de los modelos de alineación en tres constructos:[7]

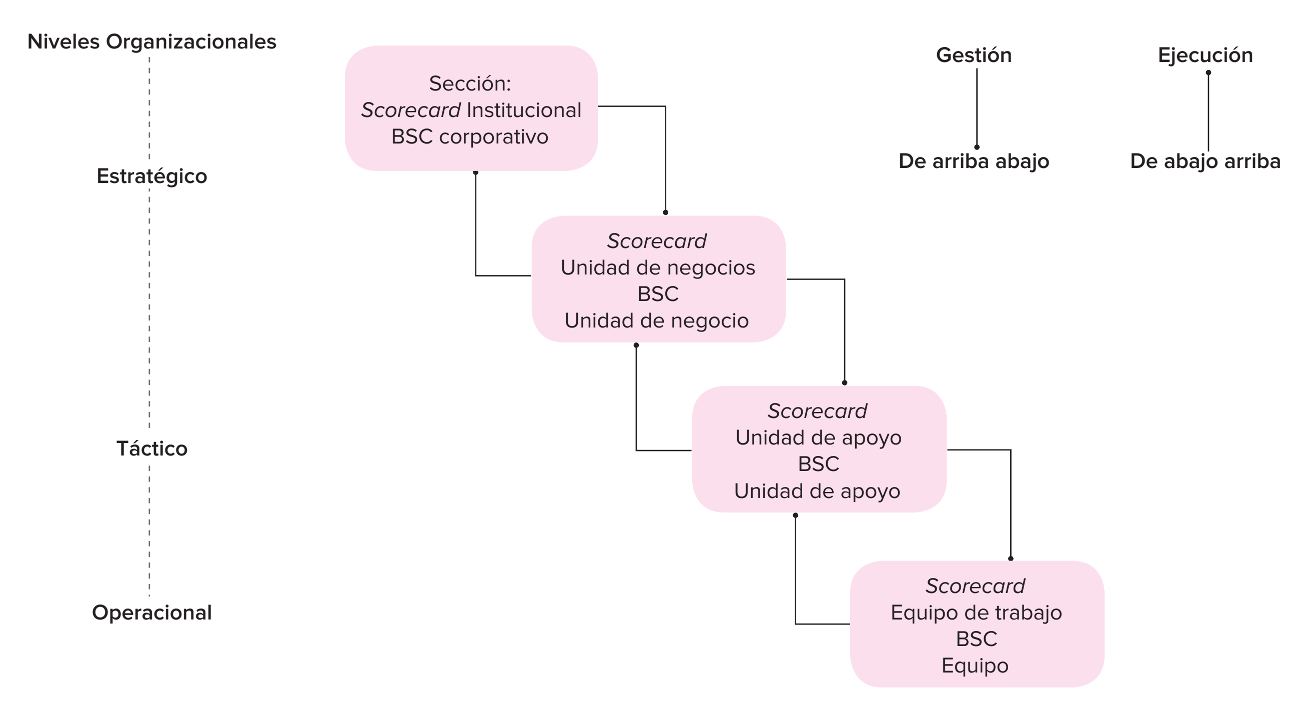
1. *Alineación externa:* trata de la alineación de las directrices de la organización y de la movilización de sus recursos en relación con el ambiente en donde está inserta. Son los análisis SWOT, el análisis de la cadena de valor de Porter & Millar[8] y de las fuerzas competitivas de Porter[9] que constituyen algunas de las herramientas más importantes para el monitoreo de las variaciones de escenario y elaboración de ajustes en la organización para crear y mantener la competitividad.
2. *Alineación interna:* para direccionar los recursos internos en función de la estrategia formulada. Son los trabajos sobre el propósito esencial de Labovitz y Rosansky[10] y el *Balanced Scorecard* de Kaplan y Norton[11] para mantener el encadenamiento organizacional a partir de estrategias ya definidas para generar una ventaja competitiva.[12] Lo importante es garantizar la capacidad de la organización de concentrar esfuerzos en el foco del negocio y operar de manera conectada e integrada para sustentar el crecimiento y la rentabilidad, y no solo reducir costos y personal.
3. *Alineación por consenso:* trata del grado en que los miembros de la organización concuerdan en lo que debe realizarse con respecto a las decisiones estratégicas. En realidad, es una especie de alineación interna en torno al propósito de la organización, pero que reposa en la movilización e integración de las personas. Es necesario permear la estrategia a toda la organización para que ocurra la movilidad organizacional necesaria.[13]

Por otro lado, para que la organización llegue al alineación estratégico ideal, existen varios abordajes conceptuales; por ejemplo:

1. *Enfoque en el ambiente externo:* con base en la teoría de las organizaciones en los abordajes de Chandler,[14] de Burns y Stalker,[15] de Teece[16] y de Barth.[17]
2. *Enfoque en el contexto interno:* con base en varias áreas de la organización, tales como:
   a. Gestión de recursos humanos: para adecuar las capacidades de las personas con los requisitos de la estrategia.
   b. Gestión de producción: en los abordajes de Chopra y Meindl[18] y de Brown y Blackmon,[19] principalmente.
   c. Gestión de marketing: para adecuar la relación de la organización con su ambiente de negocios con la estrategia.
   d. Gestión financiera: en el sentido de adecuar las prácticas financieras a la estrategia.
3. *Enfoque en abordajes mixtos:* involucra el foco en el contexto ambiental simultáneamente con los procesos internos, manufactura y recursos intraorganizacionales, como el modelo del ciclo adaptativo de Miles y Snow.[20]
4. *Enfoque en la tecnología de la información:* en el sentido de alinear la TI con la estrategia organizacional.[21]

Más adelante haremos una presentación de los modelos más importantes de alineación.

De manera general, la alineación organizacional solamente acontece plenamente cuando los objetivos estratégicos y todo el arsenal de soporte de los diversos *stakeholders* se apoyan mutuamente y cuando los elementos claves del modelo están íntimamente interligados y son perfectamente compatibles entre sí, para que haya sinergia entre ellos. En ese sentido, todos los aspectos de la organización –y todos



• **Figura 10.2** Los desdoblamientos de las prioridades estratégicas.

sus miembros y prácticas de administración– deben ser consistentes con la estrategia para apoyarla e impulsarla en todos los sentidos.[22]

La alineación organizacional permite que las prioridades estratégicas sean desdobladas de arriba hacia abajo, a través de la organización, como en las figuras 10.2 y 10.3.

Los resultados de dichos desdoblamientos se alcanzarán en la medida en que todos los *stakeholders* involucrados, interna y externamente, cumplan con sus acciones operacionales, tácticas y estratégicas.

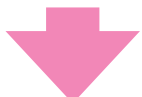
Así, la alineación organizacional es fundamental para el éxito de la empresa, por cuanto:

1. Converge las acciones de todos los *stakeholders* involucrados.
2. Produce una acción organizacional integrada y cohesiva.
3. Aumenta la sinergia organizacional entre los niveles y áreas de la organización.
4. Internaliza los valores y creencias en los colaboradores.
5. Incrementa el proceso de aprendizaje individual, grupal y organizacional.
6. Permite que todos los *stakeholders* sean atendidos en sus expectativas.

Los patrones de comportamiento –esto es, las formas en que hacemos las cosas– son tan importantes como nuestras actividades –esto es, lo que hacemos– en la definición de los resultados que logramos alcanzar. Así, la alineación permite que los liderazgos creen las condiciones a través de las cuales los colaboradores logren poner el énfasis en el camino estratégico y puedan:

1. Entender perfectamente la estrategia.
2. Comprender las metas y objetivos que serán obtenidos.
3. Creer en la estrategia y apoyarla.

Compromiso organizacional
Se refiere al apoyo y soporte de los *stakeholders* claves a las iniciativas estratégicas que la organización desea lograr.



Construcción de la alineación organizacional
Es fundamental, pues la organización depende de todos los *stakeholders* claves para alcanzar sus iniciativas estratégicas.



Alineación organizacional
Estimula a los *stakeholders* claves a hacer las cosas bien, con un grado elevado de desempeño y motivación, lo que resulta en un mejor desempeño de la organización.

• **Figura 10.3** Fundamentos de la alineación organizacional.

4. Ser capaces de desempeñar y ejecutar la estrategia.
5. Enfocarse en los indicadores y métricas.

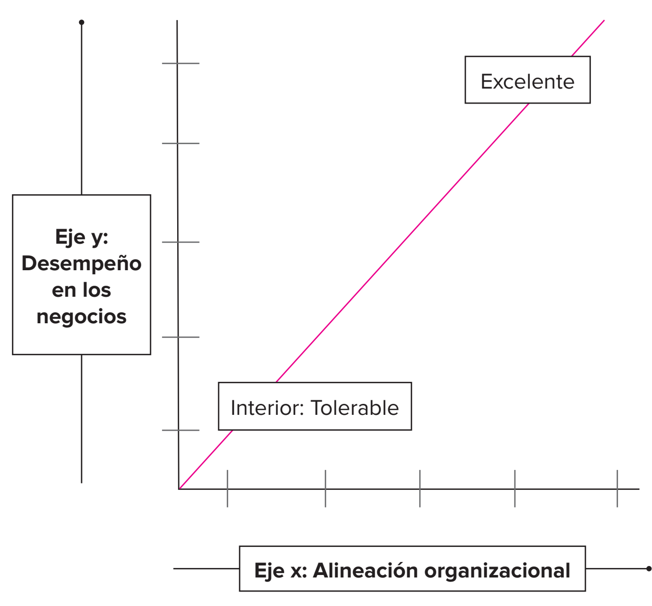
Alineación organizacional[23]

El maestro Francisco Gomes de Matos explica que la alineación de todas las unidades y personas en todos los niveles jerárquicos, relativos a la misión, la visión del futuro y los objetivos estratégicos es la herramienta indispensable para permitir los desgloses y el monitoreo del desempeño. Significa colocar todos los componentes de la organización orientados en la dirección señalada por la estrategia, transformándola en una tarea de todos.

Los principales beneficios de la alineación organizacional son:

- Hacer que todos los involucrados tengan una noción precisa del impacto de sus responsabilidades y de su trabajo para lograr los objetivos empresariales.
- Integrar las estrategias, personas y procesos, y crear una convergencia productiva y colaborativa entre las unidades de la empresa.
- Apalancar la ejecución de la estrategia, y sensibilizar a los accionistas y evaluar el estado de las prácticas empresariales para el desarrollo del gobierno corporativo.
- Proporcionar orientación para la alineación del gobierno corporativo.
- Identificar y remover obstáculos para el desarrollo del gobierno de la empresa.
- Contribuir a la evolución y diferenciación de las dimensiones de propiedad y administración de la empresa.

Cuanto mayor y mejor sea la alineación organizacional a la estrategia de la empresa, tanto mejor será también el desempeño en los negocios, a través de varios grados, desde una sintonía básica y vulnerable hasta una sintonía fina y excelente (véase la figura 10.4).[24]



• **Figura 10.4** Grados de alineación organizacional y desempeño en los negocios.

Modelos de alineación organizacional

Existen varios modelos de alineación organizacional que incluyen los factores críticos de éxito, considerados fundamentales para la implementación estratégica.

Los modelos de alineación suelen basarse en cuatro diferentes abordajes:[25]

1. Como un proceso de integración de los recursos y sistemas de la organización en torno a un propósito esencial de los negocios.
2. Como un proceso de desdoblamiento de la estrategia en indicadores de desempeño.
3. Como un proceso de negociación y convencimiento con respecto a la estrategia.
4. Como un proceso de cambio organizacional.

Lo ideal es que el modelo elegido incluya todos estos abordajes, incluidos la arquitectura organizacional, la cultura corporativa, las capacidades esenciales y todo lo que pueda aportar a la estrategia organizacional.

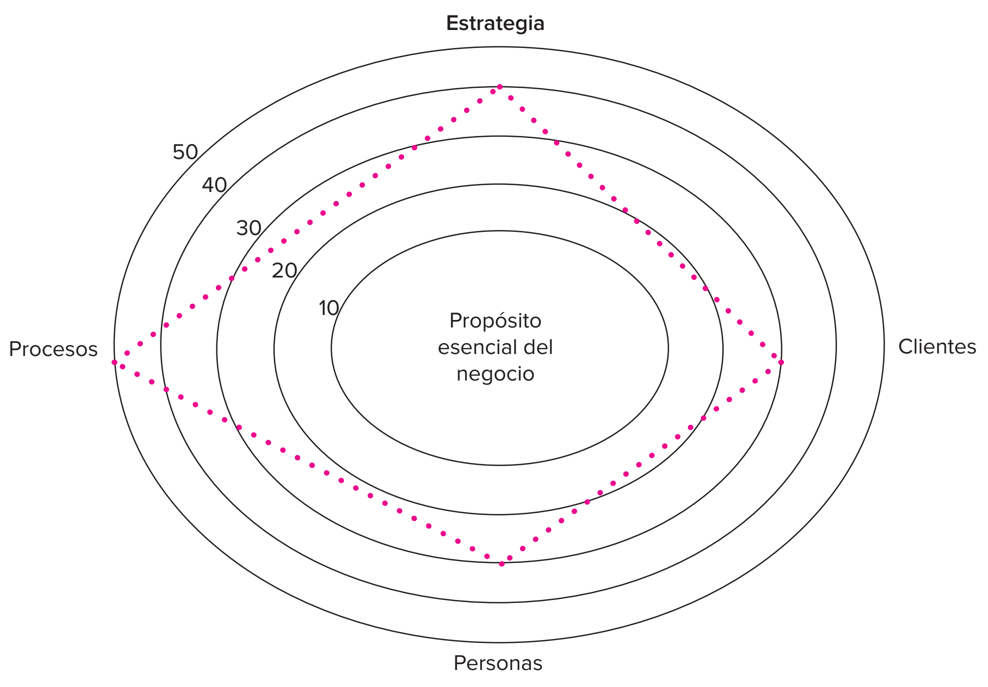
Modelo de Labovitz y Rosansky

Labovitz y Rosansky[26] proponen un modelo de perfil de diagnóstico de alineación organizacional basado en la integración de cuatro dimensiones: estrategia y personas (alineación vertical) y clientes y procesos (alineación horizontal), en torno a un propósito esencial de los negocios. En la figura 10.5, el perfil de alineación estratégico muestra que la estrategia (40), ofrece poco a la clientela (30) y poco para las personas (30), a pesar de lo mucho que ofrece a los procesos (50). El perfil permite comparar diferentes unidades de negocios y las diversas áreas de la organización (marketing, producción/operaciones, finanzas, RH y tecnología).

El modelo anterior se basa en un sistema de métricas para la realización de la alineación vertical aunado a recompensas y reconocimiento en función de metas y actividades en todos los niveles jerárquicos. La alineación horizontal requiere la comprensión de las necesidades del cliente, y la alineación de los procesos interfuncionales capaces de entregar el valor que el cliente desea.

El perfil de Labovitz y Rosanski podría ser adicionado con otras variables básicas para la alineación organizacional, como la arquitectura organizacional, la cultura, el estilo de administración etc., para comparar las unidades de negocios o áreas de la organización.

Así, la alineación organizacional puede ser visualizado desde varios enfoques, tales como el de las unidades de negocios, de las áreas funcionales de la organización, de la ar-



• **Figura 10.5** Perfil de la alineación organizacional con enfoque en el propósito esencial del negocio.[27]

quitectura organizacional, de la cultura corporativa o del estilo de administración instrumentado. Todos estos enfoques son esenciales para la alineación organizacional.

Indicador nacional de madurez de la gestión (INMG) de la FNQ

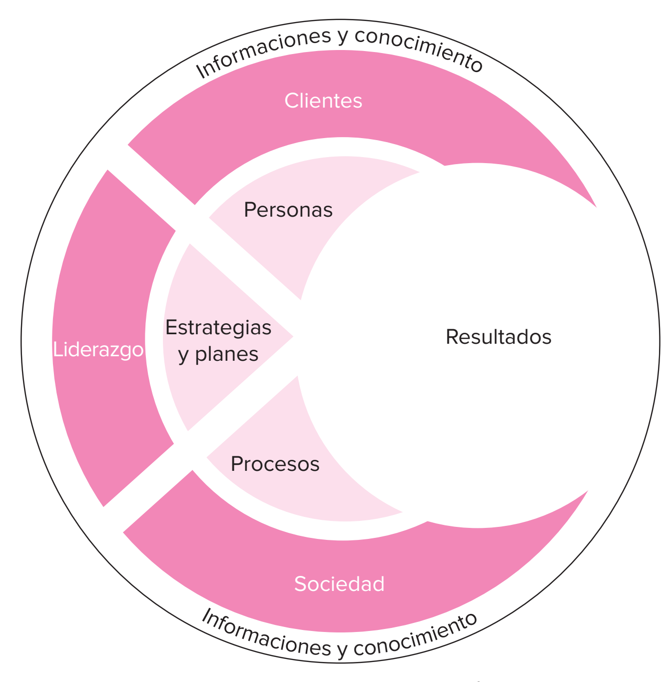
La Fundación Nacional de Calidad (FNQ) es una organización no gubernamental creada en 1991 con la misión de difundir los Fundamentos de la Excelencia en Administración a través de la movilización de las organizaciones alrededor de su "Modelo de Excelencia en Gestión – MEG" (ver Figura 10.6).

El modelo utiliza el concepto de aprendizaje según el ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) y está basado en un conjunto de once fundamentos:

1. Pensamiento sistémico
2. Aprendizaje organizacional
3. Cultura de innovación
4. Liderazgo y constancia de propósitos
5. Orientación por procesos e informaciones
6. Visión del futuro
7. Generación de valor
8. Valorización de las personas
9. Conocimiento sobre el cliente y el mercado
10. Desarrollo de asociaciones
11. Responsabilidad social

La FNQ promueve anualmente, en Brasil, el Premio Nacional de Calidad (PNQ) y utiliza un modelo de evaluación denominado INMG, que aplica los ocho Criterios de Excelencia especificados en el Cuadro 10.1.[28]

A partir de los Criterios de Excelencia de Gestión de la FNQ se puede evaluar el INMG, conforme lo ilustra la Figura 10.7.



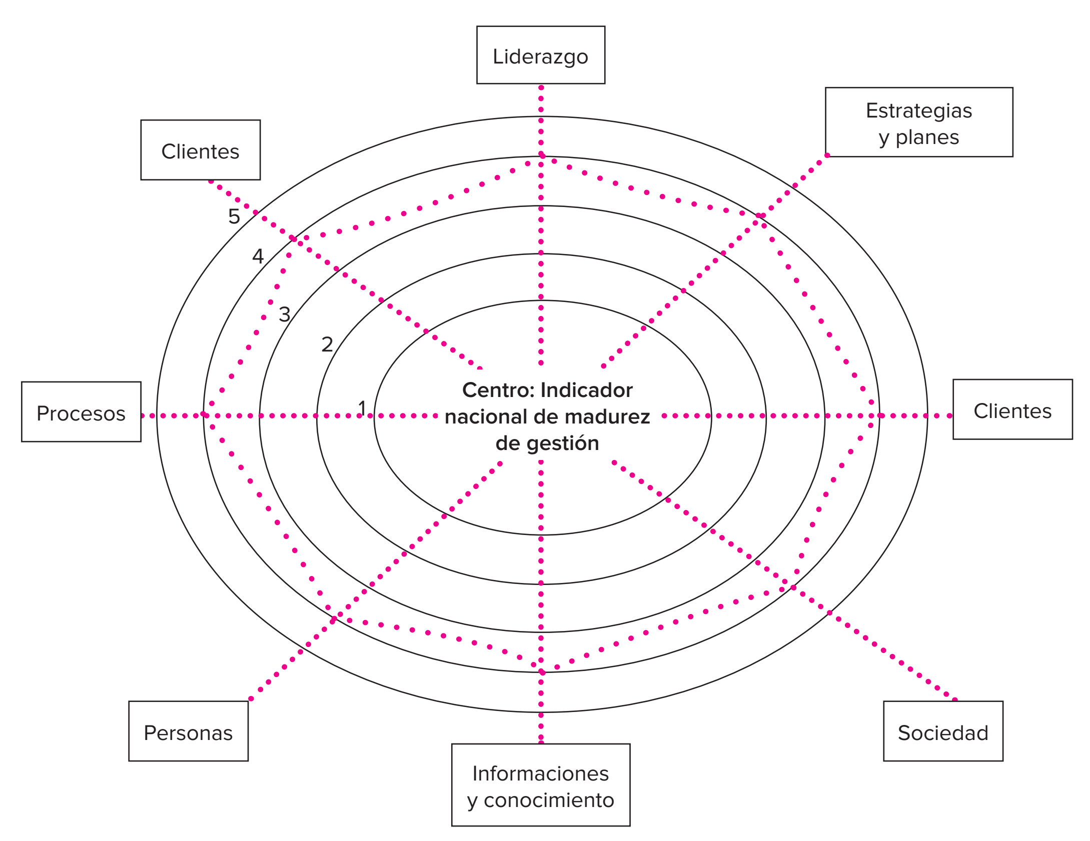
• **Figura 10.6** Modelo de excelencia de gestión®.

Cuadro 10.1 *Criterios de excelencia de gestión, según la FNQ.*

1. ***Liderazgo:*** aborda los procesos gerenciales relativos a la orientación filosófica de la organización y el control externo sobre su dirección; al compromiso, por los liderazgos, de las personas y partes interesadas en su causa; y al control de resultados por la dirección. Este criterio utiliza cuatro elementos:
   - Cultura organizacional y desarrollo de la gestión
   - Gobierno
   - Análisis de intereses y ejercicio del liderazgo
   - Análisis del desempeño de la organización
2. ***Estrategias y planes:*** aborda los procesos gerenciales relativos a la concepción y ejecución de las estrategias, incluso aquellas referentes al establecimiento de metas, y a la definición y seguimiento de los planes necesarios para el éxito de las estrategias:
   - Formulación de las estrategias
   - Implementación de las estrategias
3. ***Clientes:*** aborda los procesos gerenciales relativos al tratamiento de informaciones de los clientes y el mercado, y la comunicación con el mercado y los clientes actuales y potenciales:
   - Análisis del desarrollo del mercado
   - Relación con los clientes
4. ***Sociedad:*** aborda los procesos gerenciales relativos al respeto y tratamiento de las demandas de la sociedad y del medioambiente, y al desarrollo social de las comunidades más influenciadas por la organización:
   - Responsabilidad socio-ambiental
   - Desarrollo social
5. ***Información y conocimiento:*** aborda los procesos administrativos relativos al tratamiento organizado de la demanda de informaciones en la organización, y al desarrollo controlado de los activos intangibles generadores de diferenciales competitivos, especialmente los de conocimiento. Este criterio utiliza dos elementos:
   - Informaciones de la organización
   - Conocimiento ambiental
6. ***Personas:*** aborda los procesos gerenciales relativos a la configuración de equipos de alto desempeño, al desarrollo de las capacidades de las personas y a la manutención de su bienestar. Este criterio utiliza tres elementos:
   - Sistemas de trabajo
   - Capacitación y desarrollo
   - Calidad de vida
7. ***Procesos:*** aborda los procesos gerenciales relativos a los procesos principales del negocio y a los de apoyo, tratando por separado los relativos a los proveedores y los económico-financieros. Este criterio utiliza tres elementos:
   - Procesos de la cadena de valor
   - Procesos relativos a proveedores
   - Procesos económico-financieros
8. ***Resultados:*** aborda los resultados de la organización en forma de series históricas y acompañados de los referenciales comparativos pertinentes, para evaluar el nivel alcanzado, y los niveles de desempeño asociados a los principales requisitos de las partes interesadas, para verificar la atención. Este criterio utiliza cinco elementos:
   - Resultados económico-financieros
   - Resultados sociales y ambientales
   - Resultados relativos a clientes y mercados
   - Resultados relativos a las personas
   - Resultados relativos a los procesos

Modelo de Kaplan y Norton: *Balanced Scorecard*

El *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan y Norton,[29] es un modelo que atiende las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y desarrollo. Si esas variables son suficientes, a criterio del estratega, entonces el BSC y sus perspectivas pueden utilizarse como base de la alineación organizacional. De hecho, el BSC contribuye a la alineación organizacional, pues permite que la organización enfatice no solo la perspectiva financiera, sino también los aspectos relacionados con los clientes, procesos y personas con el mismo grado de importancia, relacionándolos con la estrategia organizacional de modo integrado y cohesivo. Además, el BSC facilita enormemente la interacción entre administradores y empleados en los diversos niveles de la empresa, por cuanto ofrecen elementos que permiten un lenguaje común con respecto al desempeño de la organización y a la ejecución de la estrategia, como indicadores, perspectivas y sus relaciones de causa y efecto, según la Figura 10.8.[30]



• **Figura 10.7** La evaluación de INMG, según los criterios de la Fundación Nacional de Calidad.[33]

FINANZAS

Evaluar la entrada y la salida de los recursos financieros, y mejorar su retorno

CLIENTES

Buscar información sobre la clientela, para mejorar la experiencia de compra.

Rentabilidad
Retorno financiero
Facturación
Control de costos
Valor agregado
Retención de talentos
Aprendizaje y desarrollo
Motivación y recompensas
Liderazgo de liderazgos
Equipos vencedores
Reducción de costos
Calidad
Gestión de inventario
Eficiencia y eficacia
Productividad
Competitividad
Precio y calidad
Oferta de valor
Retención de la clientela
Satisfacción del cliente

PERSONAS

Evaluar el desempeño y capacidades, para aumentar el aprendizaje y la productividad.

OPERACIONES

Evaluar cómo estamos entregando el valor que la clientela espera y cuando ella lo quiere.

• **Figura 10.8** Cómo puede el BSC articular y equilibrar los recursos y capacidades.

Modelo de perfil de adecuación organizacional

Beer y Eisenstat[31] elaboraron una herramienta denominada *Strategic Human Resource Management* (SHRM) que fue posteriormente modificada a *Organizational Fitness Profiling* (OFP), en la que consideran la alineación como un proceso de cambio que involucra el aprendizaje organizacional, en cuanto a la formulación de la estrategia y su constante realineación. El modelo constituye un diagnóstico de ajuste organizacional basado en cinco cuestiones básicas para la identificación de barreras y deficiencias en la alineación, a saber:[32]

1. *Capacidades organizacionales:* se trata de diagnosticar la forma como las fuerzas y deficiencias en las capacidades organizacionales pueden afectar el éxito en la implementación de las alternativas estratégicas. Aquí se exige liderazgos con habilidades de coordinación entre las unidades de la organización, para obtener el compromiso de los colaboradores para la realización de las tareas estratégicas, y capacidades técnicas e interpersonales para la solución de problemas y coordinación de soluciones.
2. *Satisfacción de los* stakeholders*:* es condición básica para la supervivencia de la organización.
3. *Alternativas estratégicas elegidas por la empresa.*
4. *Contexto ambiental:* para identificar las variables contextuales, como las fuerzas competitivas o de mercado que pueden provocar problemas.
5. *Estructura y políticas:* el diagnóstico concluye con la investigación de aspectos de la estructura organizacional y de las políticas internas que pueden provocar deficiencias en el desempeño organizacional.

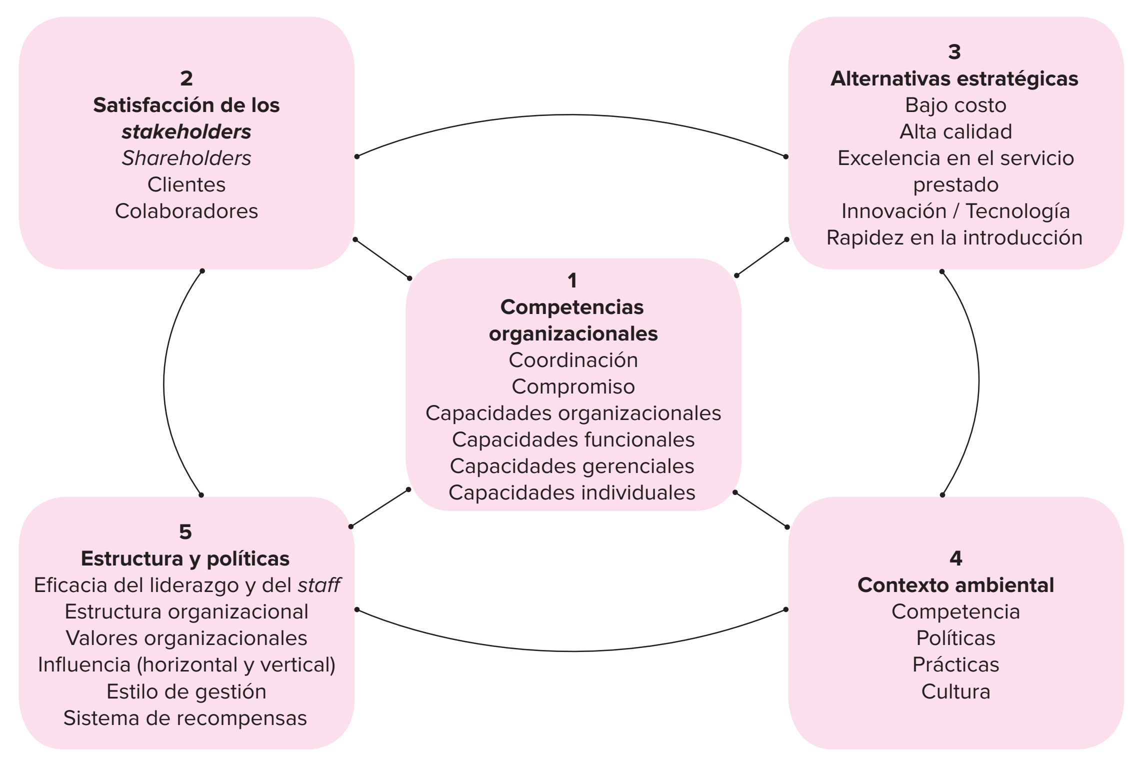
El modelo exige un ambiente participativo, pues el diagnóstico es conducido por una fuerza-tarea que realiza el proceso y presenta los resultados a la cúpula de la organización (ver la figura 10.9).

Modelo de Hambrick y Cannella

La alineación constituye un proceso administrativo que se apoya en un proceso de negociación, interna y externa a la organización, con el propósito de convencer sobre la importancia de la estrategia, eliminar obstáculos y promover los ajustes necesarios. Para ser bien formulada, toda estrategia debe ser ejecutable, y el hecho de separar las fases de formulación e implementación suele ser la raíz de muchas fallas en la ejecución.

El modelo de Hambrick y Cannella presenta tres etapas:[35]

1. *Preparación del terreno:* exige una amplitud de entradas para la formulación de la estrategia, a fin de evitar obstáculos en su implementación.
2. *Definir influencias relevantes para la implementación:* que comprende cinco aspectos:
   a. Compromiso de los recursos
   b. Políticas y programas de las unidades



• **Figura 10.9** Modelo de perfil de adecuación organizacional.[34]

c. Estructura
d. Recompensas
e. Personas

3. *Convencimiento:* involucra a todos los niveles, dentro y fuera de la organización. El estratega debe construir y mantener el apoyo y soporte necesario de los *stakeholders* internos y externos para la adecuada implementación de la estrategia, frente a las resistencias que surgen naturalmente por falta de comprensión, o debido a intereses de ciertas áreas en mantener el *statu quo* o la antigua estrategia.

En resumen, la implementación de la estrategia debe tomar en cuenta:

1. *La dinámica de la alineación:* ya que todo allá afuera y aquí adentro cambia en tanto se da la ejecución, es preciso estar siempre atento. Eso debe implicar el aprendizaje y la innovación, mientras se conducen los cambios estratégicos.[36]
2. *El enfoque en los intereses de los stakeholders:* en términos de recompensas y de indicadores y métricas que deben ser atendidos.
3. *Concientización de los ejecutivos y colaboradores:* la comprensión de los objetivos a través de significados y beneficios para los ejecutivos y colaboradores, y la claridad que tengan del valor propuesto por la organización, de frente a la competencia y segmentos de mercados.[37]
4. *Entorno:* los modelos de alineación todavía son vagos en este aspecto, pero toman en cuenta la globalización y las transformaciones del día con día.
5. *Liderazgo:* es una fuente de ventaja competitiva en la manera proactiva de negociar la estrategia, interna y externamente, y de diagnosticar los obstáculos para la implementación. Además, del hecho de garantizar el desarrollo de las capacidades organizacionales y la coordinación y compromiso de las personas, en lo que concierne a la ejecución. Aún más, de prestar atención a los cambios tanto en las variables endógenas como en las exógenas y en los ajustes correspondientes.[38] El líder debe demostrar una elevada capacidad de integración.
6. *Arquitectura organizacional:* la arquitectura siempre obedece a la estrategia. La forma en que la organización está estructurada y administrada, su flexibilidad, conectividad y sus sistemas de apoyo son vitales, así como sus mecanismos de diagnóstico y de retroalimentación para promover los ajustes necesarios con prontitud.

Alineación de las unidades de negocios

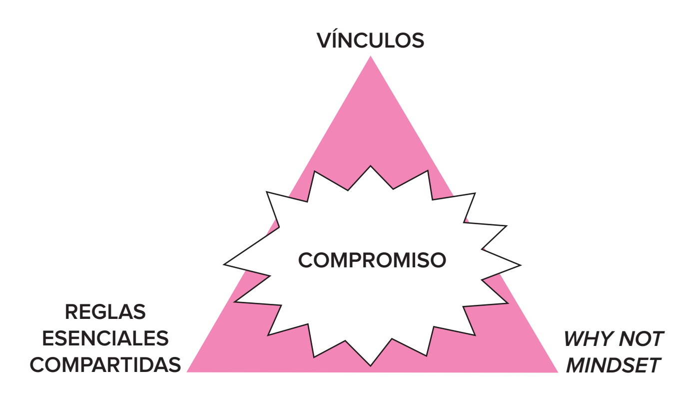
La mejor estrategia para una organización es, en última instancia, su construcción única, capaz de reflejar sus circunstancias particulares.[39] Ese es el tema básico de la alineación organizacional, cuando la empresa tiene varias unidades estratégicas de negocios y debe mantener la compatibilidad y preservar su identidad. Lo mismo aplica también a sus áreas internas, como marketing, finanzas, producción y operaciones, recursos humanos, tecnología, etc.

Esas consideraciones confirman que independientemente del modelo organizacional –funcional, matricial, por unidades de negocios, en red o cualquier otro–, la esencia de cualquier organización son las personas y las relaciones que se establecen entre ellas. Parece haber una concordancia a ese respecto, por lo menos en el terreno del discurso. Por eso no se puede avanzar sin reflexionar sobre los factores que "organizan" a las personas y sus relaciones, y permiten que permanezcan juntas y alineadas. Ellas facilitan la creación de valor y la generación de resultados para las organizaciones –en las que trabajan y donde permanecen la mayor parte de su tiempo–, y para sus públicos de interés (*stakeholders*), de manera cada vez más comprometida.[40]

Los pilares que componen el triángulo de la sustentación organizacional –los vínculos, las reglas esenciales compartidas y el *Why not Mindset*–, dan como resultado el compromiso de las personas, como se ilustra en la figura 10.10.

Vínculos

El primer pilar habla respecto de la capacidad de la organización para generar vínculos con las personas, y entre ellas. Las personas van creando vínculos y, en nombre de ellos o hasta por cuenta de ellos, van de alguna forma siendo cobijadas como parte de la organización y buscando sentido en dicha recepción. Los vínculos, a su vez, van tejiendo la tela psicológica que protege, conforta y da seguridad. Un aspecto que llama la atención es la capacidad que tienen algunas organizaciones de crear vínculos fuertes y generar sentimientos de pertenencia. ¿Y qué sucede si esos vínculos se rompen, o si la organización pasa por momentos de crisis, procesos de fusión o modernizaciones tecnológicas, y adopta procedimientos como recortes de personal?



• **Figura 10.10** Los pilares del triángulo de sustentación de las organizaciones.

Reglas esenciales

El segundo pilar se define por el conjunto de reglas que representan la esencia de la organización. Son pocas las reglas esenciales. Como una Constitución, se sustentan en creencias y valores, especialmente demostrados en las acciones de los líderes, que se vuelven una referencia para los seguidores. Esas reglas, pocas para que todos las conozcan, tienen que ser simples. No deben ser tan "complicadas" al punto de que para entender una regla sea necesario crear otras tantas. Las reglas esenciales son compartidas, se transforman prácticamente en creencia y son transmitidas con transparencia a toda la organización.

Los fundadores de HP, Bill Hewlett y Dave Packard, tenían eso en mente cuando idearon la "regla del garage", un conjunto de premisas que traducen las reglas esenciales de una organización, y que siguen influenciando el modo en que HP asegura su sostenibilidad: Cree que puedes cambiar el mundo; trabaja rápido, deja las herramientas a la mano, trabaja siempre que sea necesario; sabe cuándo trabajar solo o en grupo; comparte herramientas, ideas; confía en sus compañeros; nada de política; nada de burocracia (esas cosas son ridículas en un garaje); es el cliente quien decide si el trabajo está bien hecho; las ideas radicales no son, necesariamente, malas; inventa maneras distintas de trabajar; aporta algo todos los días; si una idea no contribuye en nada no sale del garaje; cree que juntos podemos todo, inventa.

Why not mindset

Este es el tercer pilar básico. Sabemos que aquello que funcionó por determinado tiempo, incluso muy bien, no tiene garantía de seguir funcionando o de representar un diferencial competitivo, en el presente o en el futuro. La dinámica de los mercados, la tecnología, la democratización de la información y del capital han transformado el mundo organizacional en una fábrica de obsolescencias. En ese contexto, ya no sirve seguir pensando como antes. Y no se trata de un simple cambio, sino de una nueva forma de pensar, que va a hacer que nos acostumbremos a ver el mundo a través de otros lentes.

En nombre de la búsqueda de la máxima eficiencia, muchas organizaciones burocráticas se volvieron "cementerios" de creatividad, enfrentando dificultades para innovar y reinventarse, factores que hoy representan casi una condición de supervivencia. Entonces, pueden entrar peligrosamente en un "círculo vicioso": poco o ningún vínculo que genere baja o ninguna confianza, con necesidad de mayor control (ampliación de normas y procedimientos) lo que, a su vez, debilita la capacidad creativa de la organización y, finalmente, reduce el nivel de compromiso de las personas. El ciclo se retroalimenta y el resultado a largo plazo es más o menos obvio, como lo muestra la figura 10.11.

El liderazgo estratégico es el responsable directo del "tono" que se dará para la creación de referencias que serán



• **Figura 10.11** El círculo vicioso de bajo-vínculo-bajo-compromiso.

esenciales para mantener los vínculos, definir y compartir las reglas esenciales y crear un ambiente propicio para el *Why Not Mindset*. Pero muchas veces, cuando se da de manera equivocada, el liderazgo provoca la destrucción de esa ecuación.

Los verdaderos líderes estratégicos:

- Comparten una visión del futuro que posibilita la unión de esfuerzos en una misma dirección, y evita la proliferación de reglas y normas de control; las reglas esenciales son suficientes.
- Exhiben un conjunto de valores sólidos y son coherentes, lo que genera confianza y refuerza los vínculos.
- Practican el *empowerment* y crean un ambiente propicio para la creatividad.

Visto de otra manera y complementando las variables directamente involucradas en la construcción de organizaciones sostenibles, el círculo se puede volver "virtuoso" (figura 10.12).

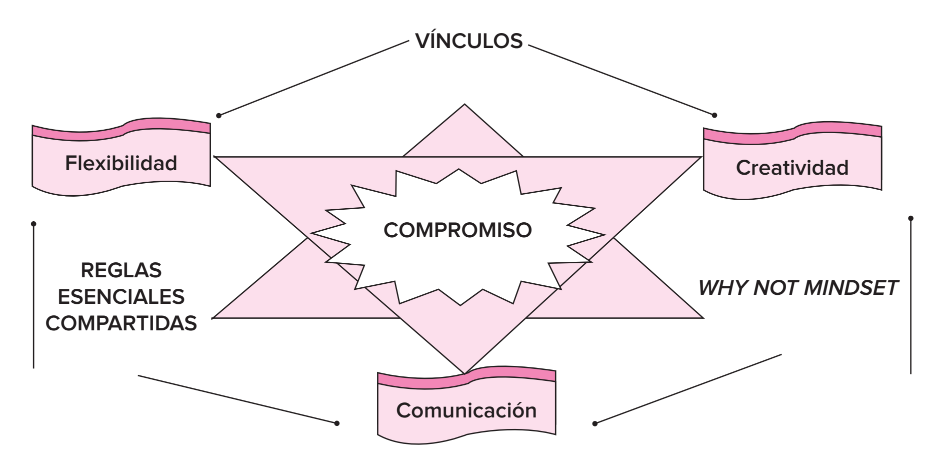


Ventana de conceptos

Cómo promover el compromiso

El involucramiento de la alta dirección es importante, y algunas acciones son fundamentales para buscar un nivel de alineación y compromiso de las organizaciones. Las acciones más citadas en las entrevistas de la investigación fueron, en este orden:

1. Comunicar y recompensar las victorias en el corto plazo.
2. Promover una fuerte garantía a los liderazgos.
3. Hacer que las personas se comprometan en que los impactos positivos comiencen a suceder.



• **Figura 10.12** Los pilares como un proceso virtuoso.

4. Atraer a personas talentosas para sustentar los procesos de cambio.
5. Actuar en el proceso, a través de estructuras claras e inteligentes, orientadas a los resultados esperados.
6. Enfocarse tanto en el desempeño organizacional como en la salud organizacional (perfeccionamiento continuo).
7. Promover una ideología de cambio, a través de argumentos compartidos.
8. Ofrecer incentivos a los colaboradores que logren los resultados esperados, conforme los indicadores de desempeño establecidos.
9. Sentido de propiedad (*ownership*), incluso del personal de línea.

Alineación de las áreas funcionales de la organización

La alineación interna requiere que todas las áreas de la organización estén coordinadas entre sí e integradas de modo que cada una de ellas pueda crear efectos sinérgicos en el conjunto. En 1969, Steiner[41] presentó los diversos factores estratégicos por área de negocios. El Cuadro 10.2 da una idea de su propuesta.

En líneas generales, la alineación de las principales áreas funcionales de la organización puede ser observado en la figura 10.13.

Para que la alineación organizacional sea completa e impulse la estrategia organizacional, es indispensable involucrar necesariamente los siguientes elementos:

1. *Alineación de la arquitectura organizacional a la estrategia:* para incrementar la conexión interna y facilitar las relaciones, e incrementar el compromiso de todos.
2. *Alineación de la cultura corporativa a la estrategia:* para crear un ambiente interno favorable a la comunicación, al diálogo y a la retroacción constante y convertir a la empresa en el mejor lugar para trabajar.
3. *Alineación de estilo de gestión y liderazgo estratégico:* para estimular a los equipos y motivar a las personas a colaborar y a emprender.
4. *Creación de impulsores de estrategia:* como mensajes, recordatorios, reuniones, involucramiento, reconocimiento, premiaciones, mucha motivación, participación, discusiones de ideas y sugerencias, actitudes y comportamientos positivos relacionados con las iniciativas estratégicas, etc.

Lo importante es utilizar todos los medios posibles e imaginables para crear, mantener y desarrollar continuamente esa alineación.

Liderazgo estratégico

A final de cuentas, ¿quién es el principal estratega en una organización? ¿Quién debe tomar los hilos del negocio, evaluar los cursos alternativos para la acción estratégica, decidir los rumbos que se seguirán, encarar los riesgos futuros, encaminar a toda la organización y a sus miembros en esa dirección y asegurar que se alcancen los objetivos? Obviamente, el papel corresponde al ejecutivo de mayor nivel, sea el *Chief Executive Officer* (CEO), el presidente, el director general o el propietario, según el caso. Esto no quiere decir que el presidente diseñe personalmente la estrategia, sino que es quien toma la decisión final respecto de su diseño y asume la responsabilidad de su implementación y éxito. Es el líder principal. Además, como toda estrategia implica movimiento, y movimiento significa cambio, también es el principal agente del cambio organizacional. Es el actor principal y no un simple colaborador. Toda estrategia requiere un liderazgo, entendido este como compromiso, implicación, espíritu misionero y visionario, enfoque en los objetivos, sentido de oportunidad; y, por extensión, énfasis en la participación y la dedicación de todos, en proporcionar impulso, orientación, refuerzo, realimentación, motivación y enfoque en el aprendizaje de las personas. En otras palabras, el líder máximo no trabaja solo, sino con el valeroso equipo que lidera e impulsa.

Cuadro 10.2 Algunos factores estratégicos según Steiner.[42]

Administración general
- Atraer y mantener administradores de óptima calidad.
- Desarrollar futuros ejecutivos.
- Desarrollar la mejor estructura organizacional.
- Desarrollar la mejor planeación a largo plazo.
- Buscar las mejores tecnologías para soportar la toma de decisión.
- Utilizar la tecnología de la información para la planeación y solución de problemas.
- Desinvertir en empresas no lucrativas.
- Percibir nuevas necesidades y oportunidades en el mercado.
- Motivar el impulso administrativo orientado hacia las utilidades.

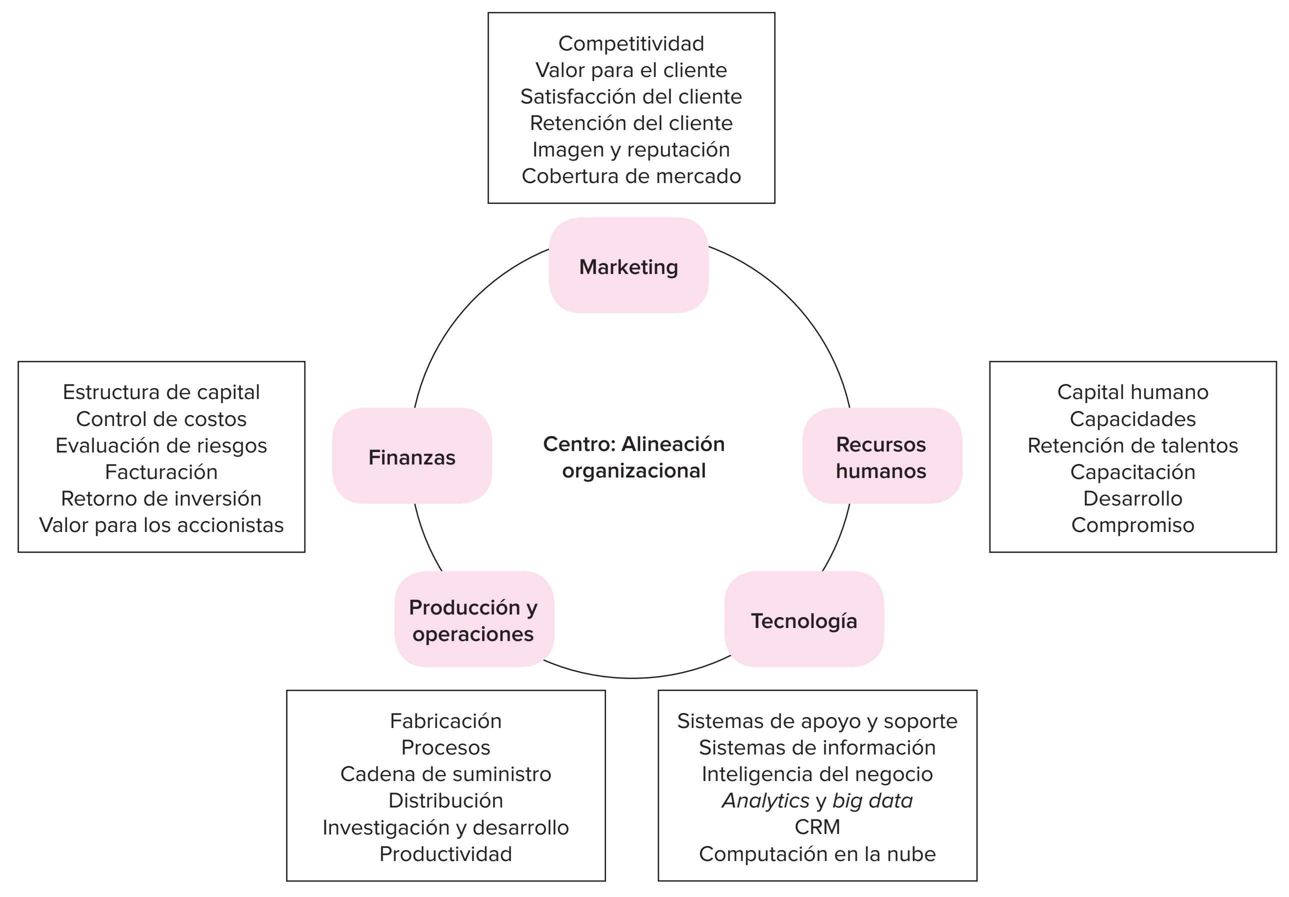
Marketing
- Establecer una amplia base de clientes.
- Acumular el mejor conocimiento del mercado y de la clientela.
- Establecer un eficiente sistema de distribución de los productos.
- Asegurar propaganda imaginativa y campañas de promoción de ventas.
- Manejar el precio con eficacia, incluyendo descuentos, crédito, servicios, garantías, entregas.
- Ajustar la relación entre el marketing y la ingeniería de nuevos productos.
- Incrementar la fuerza de ventas.
- Mejorar los servicios al consumidor.
- Asegurar buenos contratos para la empresa.

Finanzas
- Reunir capital a largo plazo y a bajo costo.
- Reunir capital a corto plazo.
- Maximizar el valor de las inversiones de los accionistas.
- Proporcionar un retorno competitivo a los accionistas.
- Financiar la diversificación.
- Correr riesgos con retornos mensurables.

Producción y operaciones
- Perfeccionar la ingeniería interna de los productos.
- Desarrollar políticas referentes a máquinas y equipos.
- Proporcionar una disposición física eficiente de las fábricas.
- Ofrecer capacidad suficiente para la expansión.
- Desarrollar un mejor control de material e inventario.
- Mejorar el control de calidad de los productos.
- Desarrollar programas eficaces para reducción de costos.
- Desarrollar la habilidad para la producción en masa a bajo costo.
- Optimizar y flexibilizar las instalaciones de producción.
- Permanecer a la vanguardia de la tecnología y ser científicamente creativo en grado elevado.

Materiales
- Permanecer geográficamente próximo a las fuentes proveedoras de materias primas.
- Asegurar la continuidad del suministro de los insumos básicos.
- Encontrar nuevas fuentes de materia prima.
- Mejorar el sistema de logística.
- Reducir los costos de las materias primas.

Recursos humanos
- Atraer empleados altamente calificados.
- Establecer mejores relaciones entre los profesionales y los equipos de trabajo.
- Llevarse bien con los sindicatos.
- Utilizar de la mejor manera posible las habilidades de los empleados.
- Estimular más a los empleados en la búsqueda de resultados.
- Nivelar los puntos altos y bajos de las exigencias de empleo.
- Estimular la creatividad de los empleados.
- Optimizar la rotación de personal.



• **Figura 10.13** *La alineación de las áreas de la organización.*

Su éxito dependerá de ese equipo. El cuidado que ponga en seleccionar, capacitar, liderar, impulsar, incentivar, orientar y dirigir al equipo es fundamental. El líder debe tener un sentido especial para examinar y localizar talentos y aprovecharlos de la mejor manera posible.

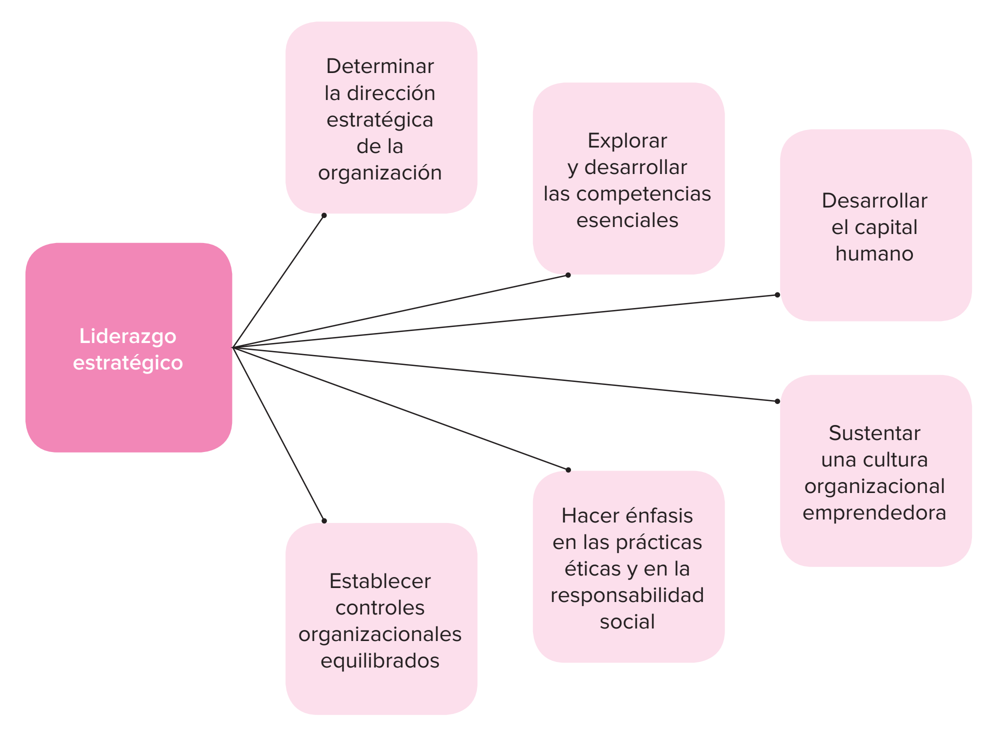
Concepto de "liderazgo estratégico"

El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario. También implica administrar, por medio de las personas la totalidad de los recursos de la organización y no tan solo una unidad funcional, y afrontar el cambio, cada vez más rápido y profundo, que caracteriza el escenario actual de la competencia. Debido a esta complejidad y cambio, los líderes estratégicos tienen que aprender a influir en el comportamiento de las personas en un entorno incierto y muchas veces imprevisible. En otras palabras, el liderazgo estratégico significa liderar a líderes de líderes. El liderazgo estratégico incluye los aspectos multifuncionales que implican la definición de la dirección estratégica que deberá seguir la organización, el desarrollo continuo del capital humano, la sustentación de una cultura organizacional ajustada a la formulación estratégica, el énfasis en prácticas éticas, la responsabilidad social de la empresa y el establecimiento de controles organizacionales equilibrados entre sí.

Hoy en día, se considera que el liderazgo estratégico es una competencia esencial para el buen desempeño de la organización. Como muestra el Cuadro 10.3, este liderazgo tiene poco que ver con el del pasado.

Sin embargo, el liderazgo estratégico no se debe confundir con el liderazgo táctico ni con el que se presenta en el nivel operacional. El liderazgo a nivel institucional (desempeñado por el presidente y los directores) es muy diferente del que se desempeña a nivel táctico (por los gerentes y ejecutivos) y el liderazgo típico del nivel operacional (por los supervisores de primera línea frente a sus equipos). En general, la literatura sobre el liderazgo solo habla de la actuación de los líderes frente a los equipos de personas implicadas en tareas operacionales. La figura 10.15 ofrece un resumen de las diferencias en el liderazgo que genera cada nivel y la amplitud de la influencia ejercida.

Se trata de un aprendizaje a largo plazo; es decir, los supervisores del nivel operacional aprenden gradualmente a



• **Figura 10.14** Aspectos multifuncionales del liderazgo estratégico.

ampliar su zona de influencia como líderes operacionales y son ascendidos al nivel táctico cuando se convierten en gerentes y ejecutivos. A partir de ahí, deben aprender a ejercer un liderazgo ampliado que implique a toda la unidad organizacional (departamento o división) y a los distintos equipos que la integran. Para llegar al nivel institucional o estratégico (como directores o presidentes) deben sintonizarse a una frecuencia más elevada de liderazgo y a una visión global y sistémica del negocio de la empresa. En este nivel estratégico, el liderazgo adquiere una amplitud mucho mayor que involucra a toda la organización.

Cuadro 10.3 Las nuevas competencias del liderazgo.[43]

Rasgos del liderazgo tradicional	Cualidades del liderazgo estratégico
• Conformidad	• Espíritu creativo e innovador
• Autoritarismo	• Asimilador, aprendiz y coreógrafo
• Heroico, el centro de atención	• Comparte el poder y la atención
• Aislado, distante, indiferente	• Accesible, cercano, solidario
• Delegador y jerárquico	• Conductor, impulsor y creador de redes
• Especialización en áreas tradicionales	• Generalista, con experiencia técnica en varias áreas
• Conocimiento amplio de la industria	• Experiencia en muchas industrias
• Ocupa un cargo durante mucho tiempo	• Cartera de conocimientos diversificados
• Alto nivel de control y mando	• Delega facultades y patrocina
• Enfoque hacia el interior	• Perspectiva global y sistémica
• Propicia consenso cuando se necesita	• Crea alianzas y fomenta la colaboración
• Conocimiento profundo de la organización	• Conocimiento estrecho del cliente
• Atención a los competidores	• Conocimiento de los competidores

Líder:		Nivel organizacional:
Estratégico (Dirigentes)	• Tiene pensamiento global • Es un estratega • Impulsa el cambio y la renovación • Es “misionero” y “visionario” • Abogado y defensor de talentos (mentor) • Alto espíritu emprendedor • Guardián del negocio	Institucional
Táctico (Gerentes	• Impulsa la consecución de metas y resultados • Es táctico • Identifica y selecciona talentos • Lleva a las personas hacia el cambio y la innovación • Entrena y desarrolla a líderes y equipos	Intermedio
Operacional (Supervisores)	• Conduce a las personas en la ejecución del trabajo • Impulsa un desempeño excelente • Es un operador • Establece asociaciones dentro y a lo largo de los equipos • Administra el trabajo cotidiano • Influye con su poder personal • Inspira lealtad y confianza	Operacional

• **Figura 10.15** La transición de los liderazgos a lo largo de la organización.

La jerarquía de los liderazgos

Cualquiera que sea el nivel organizacional en el que actue un líder, este debe reunir algunas características personales generales, como lo ilustra la figura 10.16 tales como:[44]

- Ser maestro en manejar la ambigüedad en situaciones poco claras.
- Inspirar confianza en el futuro deseado.
- Sentir pasión por las metas y los resultados por ofrecer.
- Ser dueño de una integridad intachable para ganarse la confianza de las personas.
- Preparar y desarrollar a las personas para el éxito.
- Tener un ego fuerte y no solo un ego grande.
- Tener valor para tomar decisiones, aunque sean difíciles o arriesgadas.

Líder Operacional	Líder Táctico	Líder Estratégico
• Conduce a las personas en la ejecución del trabajo y sus resultados • Impulsa un desempeño excelente • Es un operador • Establece asociaciones en el interior y a lo largo de los equipos • Administra el trabajo cotidiano • Influye con su poder personal • Inspira lealtad y confianza	• Impulsa la ejecución de la estrategia • Impulsa la consecución de metas y resultados • Es un táctico • Identifica y selecciona talentos • Lleva a las personas hacia el cambio y la innovación • Entrena y desarrolla a líderes y equipos • Se encarga de una unidad de negocios	• Tiene pensamiento global • Es un estratega • Impulsa el cambio y la renovación • Es “misionero” y “visionario” • Abogado y defensor de talentos (mentor) • Espíritu muy emprendedor • Guardián de negocios • Cautivador

• **Figura 10.16** La transición de los liderazgos a lo largo de la organización.

En el nivel más básico del liderazgo, en general, el líder de equipos enfrenta los siguientes imperativos:[45]

- *Conducir a las personas hacia los resultados*: El líder alcanza resultados con ayuda de sus trabajadores. Debe ser capaz de capacitar e impulsar a las personas para que alcancen resultados grupales.
- *Impulsar el desempeño*: El líder es el responsable de que se alcancen metas y resultados, tanto de forma individual como con la contribución de su equipo de trabajo. Debe saber cómo despertar expectativas del desempeño y ayudar a las personas de forma confiable a alcanzar los resultados.
- *Formar asociaciones en el interior del equipo y entre equipos*: Una función crítica del líder es la eficiencia. Como líder formal o informal de un grupo que requiere fortalecer su "espíritu de equipo", debe saber cómo crear y mantener un equipo de alto desempeño y establecer asociaciones cruzadas con otros equipos.
- *Administrar el trabajo cotidiano*: Esta labor incluye recursos, tiempo, presupuesto y todo lo que se debe aplicar con eficacia para alcanzar los objetivos del trabajo grupal.
- *Influir por medio de su poder personal*: Los líderes necesitan que las cosas se hagan con solo utilizar su poder personal de influencia y su fuerza para ganar la confianza, sin tener que apelar a su posición jerárquica.
- *Tener intuición para localizar y desarrollar talentos*: El líder debe saber cómo identificar, evaluar y seleccionar talentos, dentro o fuera de la organización. Debe saber cómo construir su equipo con gente que es mejor que él. Hacer que el equipo sea su herramienta para alcanzar el éxito colectivo. Se trata de una habilidad esencial para el liderazgo.
- *Inspirar lealtad y confianza*: Al atraer y retener talentos, el líder debe buscar su satisfacción en el trabajo, porque es un aspecto clave para retener a los mejores. Los buenos líderes crean un ambiente que permite a las personas maximizar sus talentos y desempeñarse por encima de las expectativas.

Información privilegiada

Las irrefutables leyes del liderazgo

Maxwell expone 21 leyes que sostienen el liderazgo eficaz; estas son:[46]

1. *Ley del liderazgo*: La habilidad para liderar determina el grado de eficacia de la persona.
2. *Ley de la influencia*: La verdadera medida del liderazgo es la influencia personal. Ni más ni menos.
3. *Ley del proceso:* El liderazgo se debe ejercer todos los días, y no solo en determinadas ocasiones.
4. *Ley de la navegación*: Nadie puede capitanear un barco si no tiene idea del objetivo que se quiere alcanzar.
5. *Ley de E. F. Hutton*: Cuando el verdadero líder habla, todos escuchan.
6. *Ley del piso firme*: la confianza es el fundamento del liderazgo.
7. *Ley del respeto*: Las personas, por naturaleza, siguen más al líder que a sí mismas.
8. *Ley de la intuición*: El líder analiza cada cosa con una corazonada de liderazgo.
9. *Ley del magnetismo*: Lo que uno es, es lo que uno atrae.
10. *Ley de la conexión*: El líder toca el corazón antes que una pieza con la mano.
11. *Ley del círculo íntimo*: El potencial de un líder es determinado por sus colaboradores más cercanos.
12. *Ley del* empowerment: Solo los líderes seguros de sí mismos otorgan poder a otras personas.
13. *Ley de la reproducción*: Un líder siempre crea a otro líder que ocupará su lugar.
14. *Ley de convencimiento*: Las personas primero aceptan al líder y después aceptan su visión.
15. *Ley del triunfo*: El líder siempre encuentra la manera de que su equipo triunfe.
16. *Ley de la grandeza*: El momento y la situación son los mejores amigos del líder.
17. *Ley de las prioridades*: El líder comprende que la actividad no necesariamente es algo que se debe concluir.
18. *Ley del sacrificio*: El líder siempre debe dar algo de sí mismo.
19. *Ley de la oportunidad*: El líder es tan importante como lo que se debe hacer o la dirección que se debe seguir.
20. *Ley del crecimiento explosivo*: Para aumentar el crecimiento, lidera a seguidores; para multiplicar el crecimiento, lidera a líderes
21. *Ley del legado*: El valor de un líder es medido por sus sucesores.

No obstante, el líder estratégico afronta otros imperativos más amplios y arriesgados, como:[47]

- *Impulsa la ejecución*: El líder estratégico traduce la estrategia en acción y resultados, mediante la aclaración y la comunicación de objetivos y prioridades, de manera que motiva a las personas para que se muevan en una misma dirección. Asegura las sinergias entre las personas, los procesos y las estrategias.
- *Impulsa los cambios*: El líder estratégico crea un entorno que propicia el cambio. Hace que los cambios ocurran, aun cuando sean radicales, y ayuda a las personas a aceptar nuevas ideas.
- *Estratega*: Desarrolla un curso de acción de largo plazo o un conjunto de objetivos para alinearlo a la visión organizacional.
- *Emprendedor*: El líder estratégico identifica y explora oportunidades para nuevos productos, servicios y mercados.
- *Motor*: Construye y alinea, proactivamente, a los grupos de interés, las capacidades y los recursos, con el propósito de que las cosas se hagan con rapidez y se alcancen objetivos complejos.

- *Cautivador*: Inspira pasión y compromiso con los objetivos comunes, mediante la construcción de un fundamento de confianza.
- *Abogado de talentos*: Atrae, desarrolla y retiene a los talentos para asegurar que las personas que tienen las habilidades y las motivaciones indicadas estén en los lugares indicados, en el momento correcto, para satisfacer las necesidades del negocio.
- *Guardián del negocio*: Se ayuda a sí mismo y a los otros, de manera confiable, con un comportamiento ético acorde a la definición de los valores de la empresa. Asegura el valor para los grupos de interés en razón de decisiones valientes que apoyan la empresa o los grupos de interés.
- *Pensador global*: Toma decisiones basadas en el conocimiento de los negocios, la economía y la situación política en el mundo.

¡Piense fuera de la caja!

El monje y el ejecutivo

En su libro *El monje y el ejecutivo*, James Hunter[48] propone el concepto de líder servidor, aquel que trata a las personas como le gustaría ser tratado. Esta es la manera más fácil de volverse un líder servidor. Alguien que sabe identificar y satisfacer las necesidades legítimas de sus liderados y remover todas las barreras o dificultades para que puedan realizar plenamente su trabajo y servir al cliente. Hunter propone tres pasos:

1. Un método de evaluación del líder por los profesionales que trabajan con él.
2. Un método de evaluación hecha por el propio líder.
3. El ejercicio del liderazgo servidor en el sentido de servir a las personas del equipo y no dominarlas. Esta es la etapa principal.

Los diez principales rasgos del líder servidor son:[49]

1. Saber escuchar a las personas.
2. Tener empatía e identificación con los demás.
3. Remediar problemas.
4. Demostrar atención y enfoque en las personas.
5. Poseer capacidad de persuasión y comunicación.
6. Conceptualizarlas situaciones.
7. Tener previsión.
8. Demostrar don de mando.
9. Comprometerse con el crecimiento de las personas.
10. Poseer espíritu comunitario.

Así, la ejecución de la estrategia requiere varios niveles de liderazgo en una escala que amplía sus dimensiones, en la medida en que se sube en la escala jerárquica, tal como se muestra en la figura 10.17.

Dimensiones del nivel del liderazgo	Definición del propósito	Esclarecimiento y movilización	Aplicación de las prácticas	Impulso de los resultados
Organización total	• Visión • Enfoque en el negocio	• Cambio e innovación • Pensamiento sistémico	• Alineación • Juicio y toma de decisiones	• Vigilancia (*stewardship*) • Enfoque en el cliente y en el mercado
Operación	• Estructura organizacional • Establecimiento de prioridades	• Construcción de redes • Planeación de recursos	• Administración de talentos • Administración de recursos	• Eficacia de la fuerza de trabajo • Orientación a la productividad
Equipos	• Construcción de equipos • Planeación y organización	• Atribución de facultades (*empowerment*) • Análisis de competencias	• *Coaching* • Administración de proyectos y de procesos	• Desarrollo del desempeño • Orientación a la calidad
Individuos	• Construcción de relaciones • Establecimiento de objetivos	• Evaluación interpersonal • Búsqueda de información	• Comunicación • Resolución de problemas	• Influencia • Orientación a los resultados

Dimensiones del proceso de liderazgo

• **Figura 10.17** La dimensión de los liderazgos en la planeación estratégica.[51]

Características del liderazgo estratégico

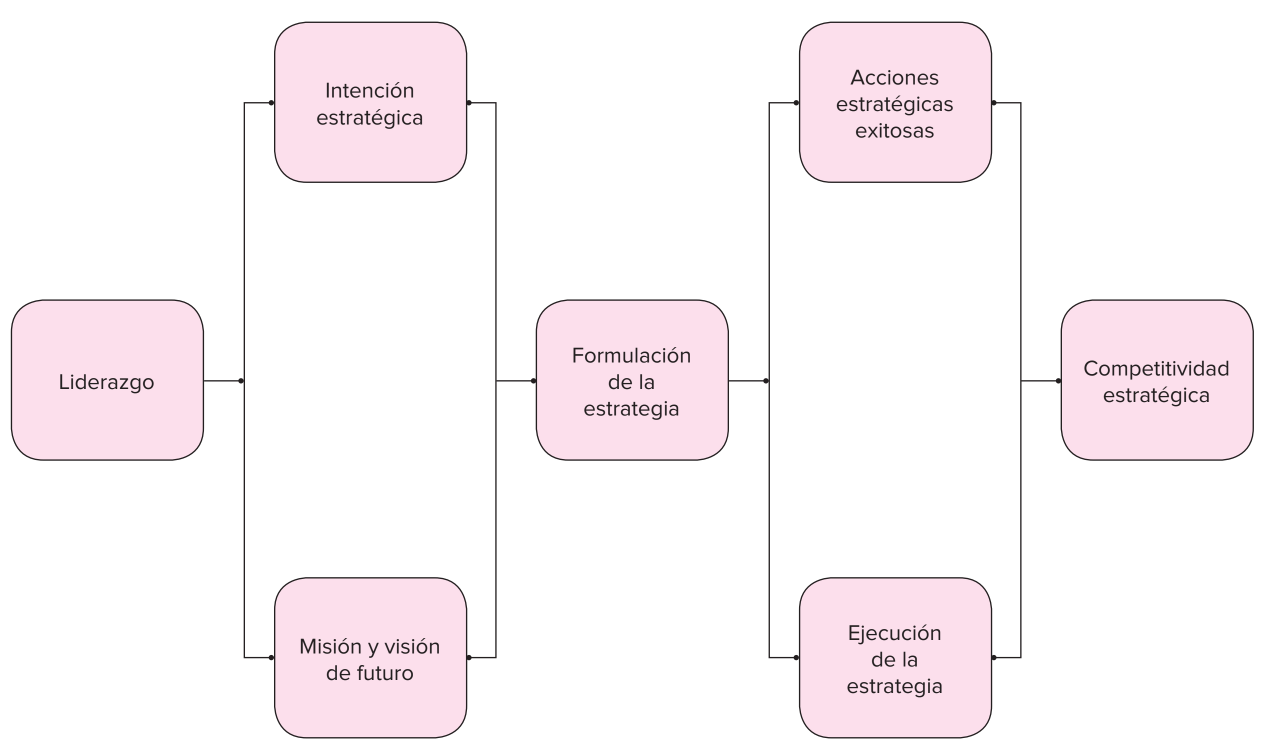
El líder más alto (presidente, dirigente, persona o grupo) que promueve la elaboración del plan estratégico es el encargado de valorarlo. Este líder es el responsable de convocar a todos los comprometidos con el plan para que participen en programas y proyectos que cumplan con cada una de las estrategias diseñadas, inclusive las estrategias de negociación con miras a la implementación.

El liderazgo estratégico involucra aspectos multifuncionales como:[50]

1. *Determinar la dirección estratégica de la organización*: Significa crear una visión de largo plazo para la intención estratégica de la organización. Esta visión considera un horizonte de entre cinco y diez años a futuro y tiene dos vertientes: una filosofía central y un futuro compartido. La filosofía central, permanente y viva, motiva a los trabajadores por medio del legado de la organización. El futuro compartido los alienta a esforzarse más allá de las expectativas temporales de la realización, además de imponer el cambio y progreso que tendrán lugar a lo largo del tiempo.
2. *Exploración y desarrollo de las competencias esenciales*: Significa explorar y desarrollar competencias esenciales en las diversas áreas funcionales para poder implementar las estrategias organizacionales. Los líderes estratégicos evalúan si las actividades para la implementación de la estrategia enfatizan las competencias esenciales. Es el caso de Intel, que posee las competencias esenciales de la agilidad competitiva (capacidad para actuar de diversas maneras relevantes ante la competencia) y de la velocidad competitiva (capacidad para actuar con rapidez cuando afronta presiones del entorno y de la competencia).
3. *Desarrollo del capital humano*: Este representa el acervo de conocimientos, habilidades y competencias de la fuerza de trabajo de la organización. Así, los trabajadores son un recurso capital que requiere una inversión para su capacitación, entrenamiento y desarrollo. A medida que la competencia se vuelve más intensa, las personas se convierten en la única fuente verdaderamente sostenible de ventaja competitiva. El papel de la administración del capital humano adquiere una importancia determinante en la capacidad de la organización para diseñar y ejecutar con éxito sus estrategias. El líder estratégico debe poseer un grado elevado de competencias para saber localizar, utilizar e incentivar a los talentos, construir equipos eficaces y comprometidos con la realización de la visión de futuro y de los objetivos de la organización.
4. *Sustentar una cultura organizacional eficaz*: Esta es un conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que comparten los miembros de toda la organización y que influye enormemente en la manera como se realizan los negocios. Una tarea básica de los líderes estratégicos es modelar la cultura organizacional, es decir, modelar el contexto en el cual la organización diseña y ejecuta sus estrategias. La cultura contribuye, de forma definitiva, al esfuerzo estratégico de la organización para buscar oportunidades, pero también la puede atrapar si no fuera la adecuada. Por eso, se requiere una orientación impulsora y emprendedora, que convierta a las personas en protagonistas de la acción y no en simples espectadoras del cambio y del progreso de la organización.
5. *Énfasis en las prácticas éticas*: Los líderes estratégicos realizan acciones para aumentar la probabilidad de que prevalezca una cultura ética en sus organizaciones. Esto implica:
   a. Crear y desarrollar un código de conducta para la organización.
   b. Revisar y actualizar continuamente el código de conducta.
   c. Difundir el código de conducta a todas las personas.
   d. Desarrollar e implementar métodos, procedimientos y prácticas de auditoría interna.
   e. Crear y desarrollar sistemas de recompensas que premien el desempeño excelente.
   f. Crear un ambiente de trabajo que convierta la organización en el mejor lugar para trabajar.
6. *Controles organizacionales equilibrados*: Los controles son necesarios para garantizar que la organización alcanzará los resultados deseados en la competitividad estratégica y obtendrá rendimientos por encima de la media.

Como la estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción para desarrollar y ajustar la ventaja competitiva de la organización, esa búsqueda debe ser un proceso interactivo y continuo que comience con reconocer “quiénes somos” y “qué tenemos” en el momento actual. Los competidores más peligrosos son precisamente aquellos que se parecen más a la organización. Las diferencias entre esta y los competidores constituyen la base de su ventaja competitiva. Si la organización no posee una ventaja única sobre sus rivales, no tendrá motivos para existir o sobrevivir. Su mercado presente consiste en aquello que vende, dónde lo vende y a quién se lo vende. La supervivencia depende de que consiga mantener la totalidad de ese mercado; sin embargo, para crecer y prosperar, es preciso expandir el mercado en el cual consigue mantener una ventaja sobre cada uno de los competidores y sobre el conjunto de ellos. Así, el liderazgo estratégico constituye la base de la competencia estratégica y sus elementos básicos son:[52]

1. Capacidad para comprender el comportamiento competitivo como un sistema en el cual los competidores, los clientes, el dinero, las personas y los recursos interactúan continuamente.
2. Capacidad para emplear esa comprensión para predecir cómo un movimiento estratégico dado alterará el equilibrio competitivo.
3. Recursos que se puedan invertir permanentemente en nuevos usos, aun cuando los beneficios resultantes solo se presenten a largo plazo.



• **Figura 10.18** Influencia del liderazgo estratégico en la competitividad.

4. Capacidad para prever riesgos y ganancias con exactitud y certeza suficientes como para justificar la inversión correspondiente.
5. Disposición para actuar con presteza.

El liderazgo estratégico es fundamental para la definición de la intención estratégica, la misión organizacional y la visión de futuro de la organización. Gracias a ella, el diseño de la estrategia permite que las acciones estratégicas tengan éxito y que su ejecución garantice la competitividad estratégica de la organización.

Información privilegiada

FNQ: criterios para el liderazgo[53]

Este rubro examina la implementación de los procesos administrativos que contribuyen directamente al propósito de movilizar la fuerza de trabajo y obtener el apoyo de las demás partes interesadas, para que las estrategias tengan éxito, y efectuar así los cambios culturales que necesita la organización.

La Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) define los siguientes criterios para evaluar el liderazgo en las empresas:

a) Cómo ejerce la dirección su liderazgo y en particular cómo la ejerce su principal ejecutivo, y cómo él interactúa con las partes interesadas para identificar las expectativas, buscar la alineación y la movilización de la fuerza de trabajo, y el apoyo de las demás partes interesadas, para el éxito de las estrategias, la construcción de asociaciones y la consecución sustentada de los objetivos de la organización.
b) Cómo se analizan, planean y estimulan los cambios culturales que se necesitan para permear los valores y los principios de la organización, y ejecutar las estrategias.
c) Cómo la organización estimula la diversidad de ideas, de culturas y de pensamiento en la fuerza de trabajo.
d) Cómo se comunican los valores y los principios organizacionales a la fuerza de trabajo y, cuando es pertinente, a las demás partes interesadas.
   I. Destacar la manera como se asegura que se entiendan bien los valores y los principios organizacionales.
b) Cómo se identifica, desarrolla y capacita a las personas que poseen potencial para el liderazgo con el propósito de que lo ejerzan.
c) Cómo se evalúa y desarrolla a los líderes actuales respecto de las competencias que la organización necesita.
   I. Presentar las competencias deseadas para los líderes de la organización.
b) Cómo se establecen las principales normas de trabajo y cómo se comprueba su cumplimiento, y se toman medidas correctivas cuando es necesario.
c) Cómo se implementa el aprendizaje en la organización y cómo se desarrolla la innovación.
   I. Señalar las formas que se utilizan para estimular el aprendizaje, la innovación y la incorporación de las mejores prácticas de otras organizaciones.
   II. Presentar las principales mejorías e innovaciones implementadas en los procesos administrativos en los pasados tres años.

La influencia del líder estratégico en la cultura organizacional

El proceso de planeación estratégica no solo cambia el modelo de hacer negocios o los procesos de trabajo de la organización; también suele provocar cambios, no únicamente en la arquitectura o diseño organizacional y los procesos de trabajo, sino también, y sobre todo, en su cultura. Hoy en día, cambiar la mentalidad y los paradigmas que todavía predominan en las organizaciones, tal vez sea su principal reto. El cambio cultural, a diferencia de los cambios en la estructura organizacional, los productos, los servicios, los procesos y las tecnologías, suele ser lento y tardado. Enfrenta resistencias, barreras y obstáculos de todo tipo. Sin embargo, el cambio de cultura organizacional no solo es posible y deseable, sino también indispensable y fundamental para el éxito de la organización, si se toma en cuenta que esta actúa en ambientes muy dinámicos, cambiantes, inestables, volátiles y en constante transformación.

Cabe señalar que el horizonte de tiempo de la planeación estratégica se puede acortar o extender en razón del horizonte de tiempo que permita el cambio cultural. Es decir, la planeación estratégica puede influir en la cultura organizacional y esta, a su vez, puede influir en aquella. Sus consecuencias y resultados se pueden presentar antes o después, dependiendo de que la cultura organizacional vigente ayude u obstaculice la planeación. Si su cultura es adaptable y evolucionista, ayuda e impulsa, pero si es conservadora y rígida, queda atrapada por los obstáculos que coloca en el camino. La falta de coincidencia entre el cambio cultural y el proceso estratégico, muchas veces, impide el éxito de la organización. Otras veces, el diseño de la estrategia es brillante, pero su ejecución carece del compromiso y la colaboración de las personas implicadas, debido a que la manera en que estas perciben la necesidad de que existan comportamientos y actitudes favorables hacia el proceso estratégico no siempre es la adecuada. Si la planeación estratégica no cuenta con apoyo, sostén, aceptación, viabilidad, compromiso y dedicación, ya sea de la alta gerencia o de todas las personas involucradas, corre el peligro de quedar en simple diseño en papel. Tal situación destaca la noción del espíritu emprendedor como medio para superar las posibles resistencias al cambio cultural en las organizaciones.

No debemos olvidar que la planeación estratégica cambia a toda la organización. Esto casi siempre significa cambio e innovación. Al final, todo plan es un proyecto de cambio e innovación orientado al futuro. Dado que el pasado ya fue y el presente es fugaz y pasajero, la planeación se ocupa del futuro. ¿Pero cómo saber el futuro? ¿Cómo tomar hoy las decisiones para que sea mejor que el presente? Eso exige un conocimiento profundo de la situación actual y de sus desarrollos, capacidad de análisis, razonamiento lógico, sensibilidad para percibir las oportunidades que no siempre se muestran abiertamente, ganas de salir de la zona de confort y coraje para afrontar riesgos y asumir responsabilidades. Pensándolo bien, esas son características del espíritu emprendedor.

Ciclo de vida de las organizaciones

En cada etapa de su evolución, una organización busca la adaptación del comportamiento de los líderes y directivos que implementarán los cambios en los procesos y en las personas, con una capacitación constante y desarrollo organizacional.

Adizes[54] propone un modelo de evolución de las organizaciones a lo largo de un ciclo de vida, desde el inicio de las actividades hasta el final, y define cuatro funciones del liderazgo (Cuadro 10.4) que explican el porqué, el cuándo y el cómo se desarrollan las culturas organizacionales y los estilos de administración.

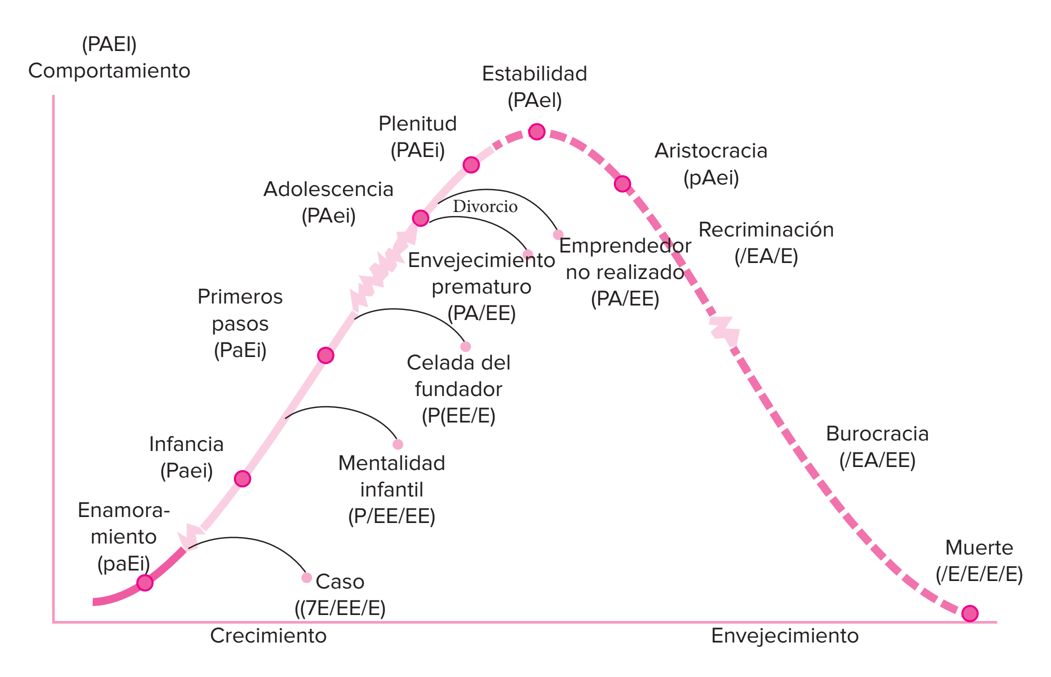
Para el ciclo de vida de las organizaciones, Adizes sugiere diez fases semejantes a las que transitan los seres humanos, con sus conflictos y dificultades, como se presenta en la figura 10.19.

Conclusión

Tal vez el papel primordial de la estrategia sea crear la individualidad de la organización y dotarla de una personalidad propia y de una cultura especial. Por tanto, la estrategia precisa es contar con un sólido liderazgo estratégico. Un liderazgo de tal dimensión y amplitud que sea capaz de incentivar el espíritu emprendedor en todos los niveles y áreas de la organización, provoque la innovación que renueva y revitali-

Cuadro 10.4 Papeles de los liderazgos y sus características.

Papel	Función	Estilo	Interrogante
(P) Proveer	Producir un propósito, un servicio, satisfacer una necesidad.	Funcional, eficaz (corto plazo)	¿Qué haremos?
(A) Administrar	Sistematizar, programar actividades	Rutina, eficiencia (corto plazo)	¿Cómo lo haremos?
(E) Emprender	Crear, asumir riesgos, anticipar el futuro	Proactividad (eficacia a largo plazo)	¿Cuándo lo haremos?
(I) Integrar	Integrar, crear interdependencia	Organicidad (eficiencia a largo plazo)	¿Quién debe hacerlo?



• **Figura 10.19** Modelo del ciclo de vida de las organizaciones, según Adizes.

za continuamente la organización y, de esta forma, cree todas las condiciones para que la estrategia organizacional pueda ser ejecutada en toda su intensidad.

Así, toda estrategia requiere liderazgo; un liderazgo que incluya el compromiso, el entusiasmo, el espíritu misionario y visionario, enfocado en metas y objetivos, con sentido de oportunismo y, por extensión, que haga énfasis en la participación, la dedicación, el impulso, la orientación, el reforzamiento, la retroalimentación, la motivación y el enfoque en el aprendizaje de las personas. En otras palabras, el líder máximo no debe trabajar solo, sino con la ayuda de un valioso equipo bajo su liderazgo. Su éxito dependerá de ese equipo. El cuidado en seleccionarlo, prepararlo, liderarlo, impulsarlo, incentivarlo y dirigirlo es fundamental. El líder debe tener un increíble radar para talentos: saber ubicarlos y aprovecharlos en todas sus dimensiones.

Pero, al final, ¿quién es el principal estratega en una organización? ¿Quién debe tomar las riendas del negocio, evaluar las alternativas de los cursos de acción estratégica, decidir los rumbos que se deban seguir, evaluar y encarar los riesgos futuros, conducir a la organización en esa dirección y asegurar que los objetivos sean cumplidos y todos los *stakeholders* estén satisfechos? Obviamente, estamos refiriéndonos al ejecutivo principal de la organización, sea el presidente, director general o cualquier denominación con la que prefiera ser llamado. Esa persona es quien coordina la formulación de la estrategia, alinea e implementa todos los medios para realizarla, lidia con los recursos y capacidades, asume el liderazgo de su ejecución, toma las decisiones a mitad de camino y asume la responsabilidad final por el éxito y los resultados de la estrategia organizacional. Al final, él es el líder principal. El principal estratega que alinea la organización y hace que la estrategia suceda gracias a su perfil de liderazgo estratégico.

Notas

1. VAN RIEL, C.B.M., BERENS, G. y DIJKSTRA, M. “The Influence of Employee Communication on Strategic Business Alignment”, 2005. En: *repub.eur.nl/pub/6996/ERS%20 2005%20060&20ORG.pdj.*
2. PORTER, M.E. “How Competitive Forces Shape Strategy”. *Harvard Business Review,* 1979, pp. 137-149. Ver también: POWELL, T.C. “Organizational Alignment as Competitive Advantage”. *Strategic Management Journal,* vol. 12, n. 2, 1992, pp. 119-134.
3. BARNEY, J. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management,* vol. 17, núm. 1, 1991, pp. 90-120. Véase también: COLLIS, J.D. y MONTGOMERY, C.A. “Competitive on Resources: Strategy in the 1990s”. *Harvard Business Review,* ago, 1995, pp. 118-128.
4. WERNERFELT, B. “A Resource-based View of the Firm”. *Strategic Management Journal,* núm. 5, 1984, pp. 171-180.
5. VENKATRAMAN, N. y CAMILLUS, J.C. “Exploring the Concept of ‘fit’ in Strategic Management”. *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 3, 1984, pp. 513-525.
6. HREBINIAK, L.B. y JOYCE, W.F. “Implementing Strategy: An Appraisal and Agenda for Future Research”. En: HITT, Michael; FREEMAN, Edward R. y JEFFREY, Harrison (eds.). *Handbook of Strategic Management*. Nueva York: Blackwell Business, 2001, pp. 602-626.
7. STEPANNOVICH, P.L. y MUELLER, J.D. “Mapping Strategic Consensus”. *Journal of Business and Management*, Fort Collins, vol. 8, 2002, pp. 147-164.

8. PORTER, M.E. y MILLAR, V.E. "How Information Gives you Competitive Advantage". *Harvard Business Review*, vol. 63, núm. 4, 1985, pp. 149-160.
9. PORTER, M.E. "How Competitive Forces Shape Strategy". *Harvard Business Review*, nov/dic 1979, pp. 137-145.
10. LABOVITZ, G. y ROSANSKY, V. *The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things.* Nueva York: John Wiley & Sons, 1997.
11. KAPLAN, R.S. y NORTON, P.D. *Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard como um Sistema Gerencial Estratégico.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
12. HENDERSON, J.C. y VENKATRAMAN, N. "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations". *IBM System Journal*, vol. 32, núm. 1, 1993, pp. 4-16.
13. MINTZBERG, H. y WATERS, J.A. "Of Strategies: Deliberate or Emergent". *Strategic Management Journal*, vol. 6, núm. 3, jul-sept 1985, pp. 257-272.
14. CHANDLER, Jr. y Alfred, S. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.* Cambridge, Mass.: The MIT Press, Massachusets Institute of Technology, 1976.
15. BURNS, T. y STALKER, G.M. *The Management of Innovation.* Londres: Tavistock Publ., 1961.
16. 16. TEECE, D.J., PISANO, G. y SCHUEN, A. "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 18. ed. 7, ago 1997, pp. 509-533.
17. BARTH, 2003.
18. CHOPRA, S. y MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação.* São Paulo: Prentice-Hall, 2003. Véase también: CHOPRA, S. y MEINDL, P. "Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operations". *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13 (4), 2088, pp. 273-274.
19. BROWN, S. y BLACKMON. *Administração da produção e operações.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
20. MILES, R.E. y SNOW, C.C. *Organizational Strategy, Structure and Process.* Nueva York: McGraw-Hill, Co., 1978.
21. DUCLÓS, L.C. y SANTANA, L.S. *Ciclo estratégico da informação: como colocar a TI no devido lugar.* Curitiba: Champagnat, 2004.
22. VAN RIEL, C. *The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support.* Rotterdam: Reputation Institute, 2012.
23. Véase: http://www.gomesdematos.com.br/portal/index.php/alinhamento.
24. STACEY, R.D. *Complexity and Management.* Nueva York: Routledge, 2000.
25. PRIETO, V.C., CARVALHO, M.M. y FISCHMANN, A.A. "Análise Comparativa de Modelos de Alinhamento Estratégico". Prod. vol. 19, n. 2, São Paulo, 2009. Véase: http://dx.doi.org/10.15907S0103-65132009000200008.
26. LABOVITZ, G. y ROSANSKY, V. *The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things.* Nueva York: John Wiley & Sons, 1997.
27. LAVOBITZ, G. y ROSANSKY, V. *The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things*. *Op. cit*.
28. Extraído de: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). Critérios de Excelência da Gestão: Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional. São Paulo, 2014. Ver: www.fnq.org.br.
29. KAPLAN, R. y NORTON, D. *Estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
30. GALAS, E.S. y PONTE, V.M. "O Balanced Scorecard e o Alinhamento Organizacional: Estudo de Casos Múltiplos". Unisinos, BASE. *Revista de Administração e Contabilidade da Universidade de Unisinos*, 2 (3), sept/dic 2005, pp. 178-188.
31. BEER, M. y EISENSTAT, R.A. "Developing an Organization Capable of Implementing Strategy and Learning". *Human Relations*, vol. 49, núm. 5, pp.597-603, 1996.
32. BEER, M. y EISENSTAT, R.A. "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning". *Sloan Management Review*, vol. 41, núm. 4, pp. 29-40, 12 P., verano 2000.
33. Extraído de: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). Critérios de Excelência da Gestão. *Op. cit*.
34. BEER, M. y EISENSTAT, R.A. "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning". *Op. cit*., pp. 29-40.
35. HAMBRICK, D.C. y CANNELLA JR., A.A. "Strategy Implementation as Substance and Selling". *Academy of Management Executive*, vol. III, n. 4, 1989, pp. 278-285.
36. EISENHARDT, K.M. y SULL, Donald, M. "Strategy as Simple Rules". *Harvard Business Review*, ene 2001, pp. 107-112.
37. CAMPBELL, A. y ALEXANDER, M. "What's Wrong with Strategy?". *Harvard Business Review*, nov-dic 1997, pp.42-51.
38. POWELL, T.C. "Organizational Alignment as Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. 2, 1992, pp. 119-134.
39. PORTER, M.E. *Estratégia competitiva.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.
40. El texto siguiente sobre el compromiso está basado en el artículo de SAPIRO, A., DALPOSSO, M. y BARBOSA, D. "Dinâmicas de engajamento: Estabelecendo os pilares da sustentabilidade de uma organização através das pessoas". *Revista DOM,* año IV, núm. 10, nov/feb 2009/2010. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, pp. 8-17.
41. STEINER, G. *Strategic Planning*. Londres: Collier and Mcmillan, 1969.
42. STEINER, G. *Strategic Planning*. *Op. cit*.
43. Adaptado de MISCHE, M.A. *Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001, p. 195.
44. Véase: www.ddi.com
45. Ídem.
46. MAXWELL, J.C. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Nashville, Tenn.: Nelson Business, 1998.
47. Véase: www.ddi.com
48. UNTER, J. *O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança.* Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
49. Véase: www.sandiegol.edu
50. Adaptado de HITT, M.A., IRELAND, R.D. y HOSKISSON, R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. South-Western College Publ., 2001, pp. 497-513.
51. Basado en el análisis de Schoonover Associates, Inc. Véase www.schoonover.com

52. HENDERSON, B.D. "As origins da estratégia". En: C. A. Montgomery y M. Porter (eds.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1998, pp. 3-9.
53. Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.* São Paulo, 2014, p. 21. Véase: www.fnq.org.br
54. ADIZES, I. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito.* São Paulo, Pioneira, 1990.



Organizaciones de aprendizaje

Administración competitiva del conocimiento

Lo que verá a continuación:

- Visión periférica
- Sociedad del conocimiento
- Organizaciones de aprendizaje (*learning organizations*)
- Administración del conocimiento
- Papel de la información en la planeación estratégica
- Sistemas de información

Objetivos de aprendizaje:

- Destacar la importancia de la visión periférica del entorno.
- Señalar las características de la sociedad del conocimiento.
- Exponer cómo funcionan las organizaciones que aprenden.
- Describir la administración del conocimiento corporativo.
- Explicar el papel de la información en el proceso estratégico.
- Mostrar las alternativas de los sistemas de información.

En un mundo en constante transformación, las organizaciones, muchas veces, no son capaces de percibir las señales de cambio; en consecuencia, no se adaptan a ellos ni los anticipan. Cuando llega el cambio, no están preparadas y deben tomar decisiones de modo intempestivo e improvisar soluciones apresuradas que pueden comprometer la continuidad de su éxito. Sin embargo, cuando identifican a tiempo los cambios externos, pueden efectuar los cambios internos de acuerdo con esa anticipación, prepararse adecuadamente y, con ello, garantizar la evolución sostenible de sus negocios, reducir riesgos y evitar pérdidas, y la destrucción innecesaria de capital.

No obstante, para que pueda ocurrir lo anterior, las organizaciones deben buscar e incorporar nueva información y conocimientos, y además desarrollar nuevas competencias. Sin conocimiento, la organización no puede tomar decisiones que aseguren su evolución sostenible. En un mundo nuevo y diferente, donde los factores tradicionales de producción, los recursos naturales, el capital y el trabajo (la mano de obra) ya agotaron casi todo su potencial competitivo, el conocimiento asume el papel del factor principal de la producción en la era de la información.[1]

A través de la tecnología de la información (TI) las organizaciones acumulan una inmensa cantidad de datos de fuentes muy variadas, internas y externas, como de informes industriales, de ventas y comerciales, de hábitos de acceso a la red y solicitudes por correo electrónico y de infinidad de fuentes más. Sin embargo, no basta con solo almacenar datos, también es preciso convertir los datos brutos en información valiosa que apoye el proceso de decisión. Es más, la información se debe transformar en conocimiento.

La organización del futuro podrá dominar la creación y la utilización del conocimiento sobre su negocio. Su patrimonio no se debe medir tan solo en función de los activos contables y materiales, que sufren deterioro y depreciación continuos, ni por su posición de mercado en el presente, que puede cambiar en cualquier momento. Aquello que sabe la organización es lo que adquiere valor en el mercado. El conocimiento es hoy la moneda más valiosa. El conocimiento valioso es raro y difícil de crear. Es posible que la memoria de las organizaciones aún sea demasiado frágil para aprovechar el conocimiento de la manera adecuada. Resta mucho por hacer en el futuro.

Información privilegiada

La era de la información

"Esta es la era de la información: una cantidad increíble de información acerca de una variedad infinita de temas que están a la disposición de cualquier persona. Solo hay algo que falta en esta amplia definición: una idea más concreta de lo que significa información. El término tiene una elasticidad prodigiosa y se emplea para cubrir casi todo. Cuando las moléculas de ADN pasan un código genético celular, se dice que transmiten información. Los comerciales de televisión de un producto cualquiera, desde analgésicos hasta cereales para el desayuno, se jactan de estar proporcionando información importante sobre lo que desean vender. En algunos casos, el solo hecho de que no haya información sobre un tema particular constituye una información valiosa. Así, es imposible llegar a una definición universal de información. Pero, para propósitos de los correctores de información, podemos definirla con precisión: Información es cualquier cosa que alguien quiere saber e incluso pagaría por obtenerla."[2] En el fondo, la información constituye una medida de orden, dado que la entropía es la medida del caos. En física, la información es lo contrario a la tendencia al desorden en el universo en el que vivimos.

Visión periférica

¿Por qué los administradores tienen tanta dificultad para percibir lo que sucede en su entorno y toman decisiones que no producen los resultados que desean? Esto sucede, principalmente, cuando impera una visión corta, es decir, una miopía estratégica, un enfoque dirigido hacia el interior de la organización, y cuando las decisiones se basan en información falsa o insuficiente, porque ha sido generada solo internamente. Una visión periférica significa mirar hacia fuera, ampliar los horizontes, tratar de entender el contexto externo y evaluar lo que sucede alrededor de la organización. Lo anterior implica visualizar el ambiente externo, el mercado, los clientes, los competidores y las agencias reguladoras, y evaluar las tendencias que ocurren en el contexto que rodea a la organización. Es necesario mirar fuera de la caja.

Información privilegiada

Información más percepción es igual a conocimiento

Las personas toman decisiones a partir de su conocimiento sobre el mundo que las rodea. Ese conocimiento determina las acciones que llevan a cabo a fin de obtener resultados. Para adquirir un conocimiento preciso es imprescindible tener una actitud investigadora, estar implicado en las cosas de la vida, del mundo real y del entorno que nos rodea. Cuanto más abundante sea la información, mayor será la posibilidad de tener un conocimiento de calidad que potencie la inteligencia para la toma de decisiones. En las organizaciones ocurre lo mismo; sin información, estas no pueden garantizar su continuidad y mucho menos su éxito.

En el caso de las personas, la información es procesada por medio de receptores especializados (los órganos de los sentidos) que comunican las impresiones ópticas (vista), acústicas (audición), olfativas (olfato), gustativas (gusto) y táctiles (sistema kinestésico). Esos transmisores llevan los estímulos externos al cerebro que, mediante el proceso de generalización, distorsión y selección, filtra las señales eléctricas y las transforma en una representación interna: la percepción.[3] Por tanto, lo que se percibe como real no es la realidad, sino una representación mental de esa realidad. Decimos que esa representación es el conocimiento.

La información es el principal depósito del conocimiento y representa una enorme ventaja competitiva para las organizaciones. Gran parte del conocimiento organizacional se pierde cuando las personas dejan las organizaciones. Sin que tengan plena conciencia de ello, se llevan un precioso tesoro que, muchas veces, va a parar a manos de los competidores, ¡y gratis!

Sociedad del conocimiento

En un mundo donde todo cambia a cada instante, y donde el cambio se vuelve cada vez más intenso, veloz y profundo, se hace necesario acompañar ese caudal de transformaciones para no estar desactualizado y no ser superado de un momento a otro. Cada vez más, el valor del conocimiento sobrepasa al valor de la experiencia anterior, debido a que esta refleja el pasado, que no siempre sirve como ejemplo para el presente o para el futuro. El presente es distinto del pasado y el futuro será diferente de lo que hacemos ahora. Así, el conocimiento se ha convertido en la moneda más valiosa del mercado; además, tiene un ciclo de vida cada vez más corto. El cambio en el que vivimos, que es la única constante de nuestra existencia, provoca que con mucha más rapidez el conocimiento se vuelva obsoleto, porque también se transforma de manera constante.

Características del conocimiento

La Epistemología o teoría del conocimiento es la rama de la Filosofía que trata de los problemas relacionados con las creencias y el conocimiento, y se ocupa de investigar su naturaleza, sus fuentes y su validez. El término "epistemología" proviene de la palabra griega *epistome* (ἐπιστήμη) que significa "verdad absolutamente cierta". Dos de las principales preguntas que intenta responder son: "¿qué es el conocimiento?" y "¿cómo se adquiere?" Estos interrogantes son tan viejos como la Filosofía y el primero en abordarlas explícitamente fue Platón (427-347 a. C.), en particular en el *Teeteto.* Aristóteles (384-322 a. C.) les dio una pincelada, pero no fue sino hasta la era moderna, a partir del siglo XVIII,

cuando nació la ciencia moderna con la obra de Descartes (1596-1650) y Locke (1632-1704), que la Epistemología ocupó un plano central en la Filosofía.[4]

No obstante, hoy en día, la palabra conocimiento tiene varios significados. Puede significar cognición, concienciación, saber, conciencia, sapiencia, percepción, ciencia, experiencia, discernimiento, capacidad, habilidad práctica, competencia, aprendizaje, sabiduría, certeza, etc. Queda claro que la definición del término depende del contexto en el que se emplee.

Tipos de conocimiento

Nonaka y Takeuchi describen los dos tipos de conocimiento:[5]

1. *El conocimiento tácito*: es subjetivo y se incorpora por medio de la experiencia cotidiana, no siempre puede ser transmitido o transformado en palabras o símbolos.
2. *El conocimiento explícito*: es objetivo y racional, se puede transmitir o transformar en palabras o símbolos.

En la práctica, el conocimiento tiene tres características:[6]

1. *El conocimiento es tácito*: este conocimiento está en la cabeza de las personas y se deriva de sus experiencias y vivencias personales; se transmite de forma vaga, no estructurada y, muchas veces, inconsciente. Es el conocimiento de lo que se sabe, pero que no se puede expresar o escribir con palabras.[7] Es el conocimiento más común en una organización, pero no es de su propiedad.[8] El costo de compartir el conocimiento tácito es elevado porque depende de la comunicación directa, cara a cara. Su transferencia es poco eficiente,[9] pues muchas veces se trata de un conocimiento inconsciente.
2. *El conocimiento es dinámico*: el ser humano siempre está generando nuevos conocimientos por medio del análisis de las impresiones sensoriales que recibe del mundo real y también desecha conocimientos anteriores. Para explicar cómo adquirimos y generamos nuevos conocimientos, mediante la aplicación de nuestras percepciones sensoriales a las capacidades y los hechos que poseemos, Polanyi, el creador de la teoría del conocimiento tácito, emplea la expresión *proceso de saber*, que se entiende como reunir datos e información fragmentada en categorías análogas, organizada por teorías, métodos, sentimientos, valores y habilidades.[10]
3. *El conocimiento tiende a la estandarización*: con el transcurso del tiempo, el cerebro crea innumerables patrones que actúan como reglas inconscientes de procedimientos para lidiar con todo tipo de situaciones concebibles. Esas reglas requieren mucha energía y permiten que se actúe con rapidez y eficacia sin tener que detenerse a pensar en lo que se está haciendo. Los patrones también están ligados al resultado de las acciones; además, actúan como filtro de los nuevos conocimientos. John Maynard Keynes (1883-1946)[11] decía que lo más difícil no es persuadir a las personas de que acepten cosas nuevas, sino convencerlas de que abandonen las antiguas.

Banco de ideas

Patrones holográficos

Cuando un barco navega produce olas en la superficie del agua que desplaza en su derredor. A su vez, estos "rastros" tienen impacto en otros barcos que cruzan la superficie y en otros objetos, como islas próximas, de modo que las ondas del primer barco originan nuevas ondas con un movimiento tridimensional del agua. Cuando muchas embarcaciones navegan en las mismas áreas, se crean complejos hologramas (imágenes reproducidas en tres dimensiones) en esa superficie; estas son un registro de los movimientos de todas ellas. El ojo humano no entrenado no es capaz de identificar un patrón inteligible, pero los pescadores que pasan buena parte de su vida en el mar y dependen de él encuentran un significado en esos patrones. Por ejemplo, los polinesios leen los patrones de las ondulaciones en torno a las pequeñas islas del océano Pacífico por el que navegan. Las ondas reflejadas en las costas de esas islas crean un patrón de interferencia que revela su ubicación y forma. Los hábiles navegadores polinesios se basan en la amplitud y la dirección de las ondas para deducir la posición de su barco en relación con las islas próximas. ¡Es como si "leyesen" las olas que balancean su barco![12]

De hecho, la dificultad para manejar el conocimiento radica en que, como es tácito, dinámico y susceptible de estandarizarse, su aplicación no suele ser simple. Es preciso transformarlo en un concepto operativo por medio de algunas competencias que se interrelacionan,[13] entre ellas están:

1. *Verbalización*: es la competencia para hacer que el conocimiento tácito se vuelva explícito, por medio de documentos, manuales, libros que son estructurados y almacenados, impresos o digitalizados. El Cuadro 11.1 contiene un ejemplo de las diferencias entre el conocimiento tácito y el explícito.

   En las organizaciones, el conocimiento verbal o explícito se expresa a través de un lenguaje formal; este describe y rige los procedimientos y procesos del negocio que sientan las bases de la organización. El costo de compartir el conocimiento explícito utilizando recursos electrónicos y gráficos es bajo, pero el costo de capturar el conocimiento tácito y transformarlo en conocimiento explícito es muy elevado.
2. *Habilidad*: es la capacidad para hacer algo con el conocimiento e implica alguna destreza práctica, física o mental, que se adquiere por medio de entrenamiento y

Cuadro 11.1 Diferencias entre el conocimiento tácito y el explícito

Conocimiento tácito (subjetivo)	Conocimiento explícito (objetivo)
Experiencial: se basa en la percepción del cuerpo y la mente.	Racional: se apoya en modelos de casos.
Simultáneo: se ubica en el nivel de la conciencia.	Secuencial: se da por medio de causa y efecto.
Análogo: se sustenta en la experiencia aplicada.	Digital: es incluyente.
Es más valioso, pues es difícil copiarlo e imitarlo.	Es fácil copiarlo e imitarlo.

práctica. Incluye el conocimiento de reglas de procedimientos y habilidades de comunicación.

3. *Experiencia*: es la capacidad para reflexionar sobre los errores y éxitos pasados y, a continuación, encontrar patrones de comportamiento adecuados.
4. *Juicios de valor*: Es la competencia para evaluar lo correcto y lo errado, para aplicar su habilidad y experiencia personales con éxito. Los juicios de valor actúan como filtros conscientes en el proceso de saber de cada individuo.
5. *Red social*: es la capacidad para establecer relaciones e interacciones con otras personas en un ambiente y una cultura que se transmiten de modo tradicional.

Ventana de conceptos

Qué es una competencia

Las competencias dependen del entorno en el que se emplean o aplican. Si una persona se traslada a otro ambiente, perderá competencia. Svelby entiende el concepto "competencia" como sinónimo de "saber" (conocer una disciplina) y también como "habilidad adquirida"; estas se reúnen en el comportamiento observable, las actitudes y las capacidades del individuo.[14]

Mientras que los occidentales tienden a enfatizar el conocimiento explícito, los orientales hacen lo mismo con el conocimiento tácito. Sin embargo, no son entidades enteramente separadas, sino mutuamente complementarias. Interactúan entre sí y realizan trueques de las actividades creativas de los individuos. Nonaka y Takeuchi dicen que esa interacción entre el conocimiento tácito y el explícito es una *conversión del conocimiento*, o un proceso social entre las personas, y que no está confinado dentro de un individuo, para su continua expansión.[15]



Las bases de la innovación y la productividad

La proporción de conocimiento tácito y explícito que existe en una organización define el equilibrio entre la innovación en los negocios (cambio) y la productividad (mantenimiento con mejoría). Si una organización posee todo su conocimiento de forma explícita, cada persona hará su trabajo de acuerdo con las reglas escritas, la organización no será innovadora y será difícil que su fuerza de trabajo se adapte a los cambios en el ámbito de los negocios. Si una organización tiene todo su conocimiento de forma tácita, no será muy productiva, porque difícilmente su fuerza de trabajo podrá acceder al conocimiento corporativo durante las operaciones cotidianas. Por tanto, las organizaciones deben determinar qué parte del conocimiento tácito debe ser transformado de manera sistemática en conocimiento explícito, para equilibrar la necesidad de crear una fuerza de trabajo que al mismo tiempo sea productiva e innovadora.

Formas de convertir el conocimiento

Ya vimos que el conocimiento puede presentarse de modo tácito o explícito, y que ambos modos interactúan entre sí, creando cuatro situaciones de conversión del conocimiento, según lo ilustra la Figura 11.1.

Las diferentes formas de conversión originan los siguientes procesos:

1. *Socialización*: *pasar el conocimiento tácito a conocimiento tácito*. Es el proceso para generalizar las experiencias de la creación de conocimiento tácito por medio de modelos mentales o habilidades técnicas compartidas. Un aprendiz puede adquirir conocimiento

	Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito	**Socialización** Conocimiento compartido	**Externalización** Conocimiento conceptual
Conocimiento explícito	**Internalización** Conocimiento operacional	**Combinación** Conocimiento sistémico

• **Figura 11.1** Contenido del conocimiento creado por medio de las cuatro formas de conversión.[15]

tácito directamente de otros, sin usar el lenguaje, sino a través de la simple observación, imitación y práctica. El secreto para su adquisición es la experiencia. La socialización también ocurre cuando existen interacciones y diálogos con los clientes.

2. *Externalización*: *pasar el conocimiento tácito a conocimiento explícito*. Consiste en articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos, en forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La externalización es un proceso de creación de conceptos nuevos generado por el diálogo o la reflexión colectiva.
3. *Combinación: pasar el conocimiento explícito a conocimiento explícito*. Es el proceso para sistematizar los conceptos en un sistema de conocimiento que implica una combinación de conjuntos diferentes de conocimiento explícito. Las personas intercambian y combinan conocimientos por medio de recursos como documentos, reuniones, llamadas telefónicas o redes de comunicación computarizadas. La reconfiguración de la información existente mediante la clasificación, el incremento, la combinación y la categorización del conocimiento explícito (como la realizada en las bases de datos de computadoras) puede conducir a nuevos conocimientos.
4. *Internalización*: *pasar el conocimiento explícito a conocimiento tácito*. Es el proceso para incorporar el conocimiento explícito al conocimiento tácito. Sin embargo, para que la creación de conocimiento organizacional sea viable, el conocimiento tácito acumulado debe ser socializado con los otros miembros de la organización, iniciando así una nueva espiral de creación de conocimiento. La socialización, la externalización y la combinación se convierten en activos muy valiosos cuando los modelos mentales, el *know-how* compartido y las experiencias son internalizadas en las bases del conocimiento tácito de las personas.[17]

Información privilegiada

Los momentos del conocimiento

En las organizaciones en general, el conocimiento es compartido en dos momentos:

1. *Conocimiento* "por si acaso" *(just in case))*. Es el conocimiento que las personas necesitan antes de hacer su trabajo. Cuando una organización admite a un nuevo empleado, este recibe una capacitación básica acerca de los procesos laborales y las experiencias pasadas que lo habilitan para desempeñar su trabajo. En el pasado, las organizaciones invertían semanas y meses en entrenar a los nuevos empleados. Eso ya no ocurre porque si el proceso tarda, el conocimiento "*por si acaso*" resultará obsoleto, incluso antes de ser aplicado.
2. *Conocimiento* "justo a tiempo" *(just in time))*. Es el conocimiento que las personas necesitan cuando están ejecutando su trabajo. Hoy en día, el volumen de información es tan grande que nadie puede estar preparado para retener todo el conocimiento que se requiere. Lo que pretenden las inversiones en TI es ofrecer el conocimiento "justo a tiempo", en el momento que se necesita, y que se pretende a través de inversiones en la TI, pues eso hace más viable su rápida distribución y acorta el tiempo requerido para convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Organizaciones de aprendizaje (*learning organizations*)

En una organización donde las decisiones se toman de forma colectiva, o donde estas afectan a varias personas, es necesario que los administradores compartan sus conocimientos con los demás. Sin embargo, se requiere el esfuerzo deliberado de equipos de trabajo para producir opciones de conocimiento colectivo y para compartir tales decisiones de manera intensiva. De lo contrario, las observaciones y la información reunida individualmente por los miembros de la organización quedarán aisladas y no serán efectivas para la calidad del proceso organizacional de la toma de decisiones.

Las buenas decisiones dependen sobre todo de una plataforma básica de adecuados sistemas de información, de sensibilidad para percibir lo que está aconteciendo alrededor, de experiencia para percibir y comprender lo que significan los hechos y de competencia para compartir los conocimientos adquiridos, como se explica en la Figura 11.2.

El proceso de la toma de decisiones es un proceso de aprendizaje que exige interacción, reflexión intuitiva y desarrollo cooperativo de nuevos modelos mentales (*mindset*), que representan el conjunto de premisas, concepciones y sabiduría aceptada que establece los límites del entendimiento y la comprensión del individuo o el equipo. La forma de aumentar la velocidad y lo atinado de la toma de decisiones pasa necesariamente por la capacidad de aprender.

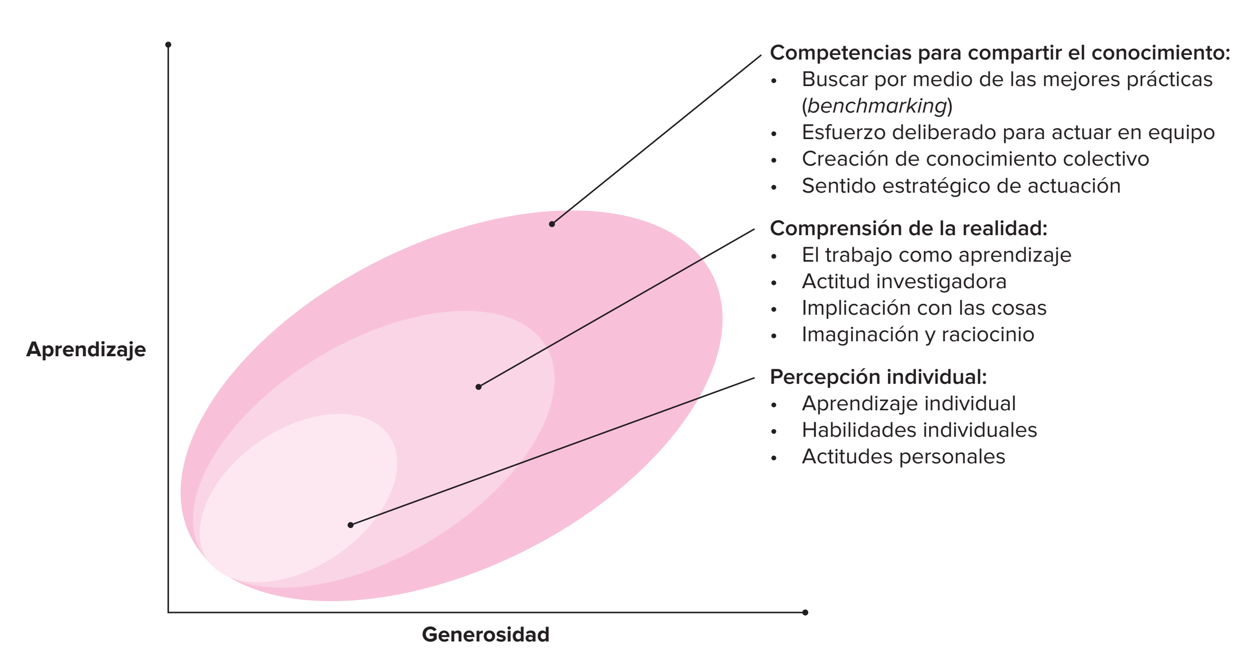
Sin embargo, desde una perspectiva organizacional, ¿cuál es el verdadero significado de aprendizaje? Queda claro que el aprendizaje organizacional es más que la suma de los aprendizajes individuales de los individuos. El aprendizaje organizacional puede ser definido como el proceso de crear o capturar, transferir y organizar el conocimiento disponible de modo que la organización consiga adaptarse a los cambios que registra su entorno.



Ventana de conceptos

El aprendizaje

El aprendizaje es el proceso que cambia o modifica el comportamiento en función de la incorporación de los nuevos



• **Figura 11.2** Factores que dan calidad al proceso de toma de decisiones.

conocimientos o habilidades que lo mejoran. Jean Piaget[18] afirma que cada persona crea el conocimiento cuando organiza lo que interpreta de la experiencia; al interpretarla, le da forma de mundo estructurado. Para Piaget existen dos tipos de aprendizaje: por asimilación y por acomodación.

- *Aprendizaje por asimilación*: Significa absorber información por medio de estructuras armadas que la persona ya posee, y que le permiten reconocerlas y darles significado. El director de un banco reconoce de inmediato la señal de un aumento en la tasa de interés, pues el banco posee todas las estructuras y procedimientos que dan significado a la señal, y la institución está preparada en todos los niveles para asimilarla, llegar a conclusiones y, con base en ellas, tomar decisiones sobre depósitos, créditos, inversiones o cualquier otro negocio bancario.
- *Aprendizaje por acomodación*: Con este tipo de aprendizaje, las creencias, ideas y actitudes registran un cambio estructural interno. El aprendizaje provoca que toda la experiencia anterior sea reestructurada y modificada para acomodarlo de la manera más adecuada. El aprendizaje por acomodación exige mucho más que el aprendizaje por asimilación, pues se trata de un proceso fundamentado en la experiencia que provoca que la persona cambie para adaptarse a los cambios del entorno.

En las organizaciones predomina el aprendizaje por asimilación, aun cuando las más competitivas están tratando de aprender por acomodación. El aumento en la tasa de interés, para el cual el director del banco cuenta con estructuras montadas, tiene un significado diferente en el caso de una constructora que está operando al máximo de sus capacidades. Este aumento llevaría a la empresa a hacer cambios en toda su estructura interna: tendría que renegociar sus fuentes de financiamiento, deshacerse de parte de su cartera de proyectos y posponer, o cambiar determinados proyectos.

El aprendizaje es un ciclo en el que se asimila un nuevo dato, se reflexiona sobre las experiencias anteriores y se llega a una conclusión que incorpora y almacena la nueva experiencia en forma de modelos mentales.[19] El proceso de aprendizaje organizacional es una continuación del aprendizaje individual y depende de él; además, es la capacidad para crear nuevas ideas o simular nuevas posibilidades, multiplicadas por la capacidad para generalizarlas a toda la organización, para crear un verdadero ”capital intelectual”.[20] Las organizaciones, en función de su modo de pensar, construyen, organizan, integran, entienden y mejoran el conocimiento y la rutina de sus actividades, mediante la aplicación de las competencias de su fuerza de trabajo, de forma cada vez más eficiente, según se muestra en la figura 11.3.



Ventana de conceptos

Capital intelectual

El capital intelectual es una inversión que hace la organización y comprende el ”capital humano” (conocimiento que está en la mente de las personas, el ”capital de los clientes” (conocimiento en la mente de los clientes, y el “capital estructural” (conocimiento dentro de la propia empresa).



• **Figura 11.3** La construcción del capital intelectual de la organización.[21]

Banco de ideas

El aprendizaje es un juego

Existe un camino más rápido y efectivo de aprendizaje: "aprender jugando" Jugar con un juguete no es lo mismo que jugar un juego o practicar un deporte. No hay nada como triunfar. Quien juega con un juguete está experimentando con un objeto que, de alguna manera, representa la realidad. Cuanto más profunda sea la simulación y más se juega con las posibilidades, tanto más se estimulará la imaginación y el aprendizaje y más eficaz se volverá el proceso de la toma de decisiones.

Lo anterior aclara la diferencia entre jugar con juguetes o participar en juegos. Jugar con juguetes es experimentar el propio juguete, el cual, puede ser una representación de la realidad. Al ser el juguete una representación del mundo real, permite al aprendiz experimentar sin consecuencias. Bajo el aura de diversión existe una finalidad muy seria: jugar con la propia realidad como juguete permite a la persona entender mejor el mundo en el que vive. En otras palabras, jugar así es aprender.

Para desarrollar nuevos procesos, una industria química debe construir modelos y experimentar a escala en el laboratorio o en una unidad de producción antes de construir el proyecto final. Esto se aplica en la construcción de un puente al igual que en la edificación de una presa. Se trata de una simulación técnica en la cual no existen accidentes ni víctimas. Así, jugar es el mejor método de aprendizaje. En la mayoría de los procesos de decisión de las empresas, jugar con un juguete ni siquiera se considera un vehículo de aprendizaje. En vez de simular la realidad se aprende con la "experiencia" y se experimenta con la realidad en sí.[22]

Paseo virtual

Lego para adultos

Alguien que observa una sesión de *Lego Serious Play* podría pensar que es una actividad para divertirse. Sin embargo, al participar, de inmediato sabrá que se trata de un asunto muy serio. Este juguete está conformado por los famosos bloques, pero la intención es provocar que los participantes "piensen con los dedos", para hacer surgir la imaginación y las percepciones inspiradas, lo cual permite que, en un tiempo muy breve, un equipo o incluso toda la organización tengan una dirección clara y compartida, en un clima de alineación en el que las personas se comprometen con las acciones que se desarrollarán.

Al construir modelos con las piezas del Lego se puede conversar sobre diferentes escenarios, pues las pequeñas maquetas dan cabida a la expresión de ideas y a las especulaciones sin recelos. El hecho de usar el lenguaje de "los bloques" provoca que todos los participantes se traten como iguales y aporten un conocimiento de la organización que muchas veces ni se imaginaban que estaba presente, es decir, lo ignoraban. Visite: http://www.seriousplay.com.

La *organización de aprendizaje* debe promover, facilitar y recompensar activamente el aprendizaje organizacional, pues este podría no presentarse si dependiera tan solo del costoso método de ensayo y error.

En la práctica, el aprendizaje en una organización funciona así:

1. Primero actuar, hacer algo (no es posible aprender sin actuar).
2. A continuación, descubrir y seleccionar lo que funciona; comprender esas acciones en retrospectiva.
3. Por último, mantener solo los comportamientos deseables.

De esta manera, toda comprensión tiene su origen en la reflexión y el análisis del pasado y surge de la interpretación y la actualización constantes de la experiencia, mientras que la decisión surge de la interpretación de lo que podrá ser la experiencia futura. Tomar una decisión implica acortar lapsos de tiempo, visitar un futuro plausible y decidir hoy lo que se hará mañana.



Ventana de conceptos

Memoria del futuro

¿Cuántas veces ha experimentado un *déjà vu*, o una situación que está seguro de haber vivido antes? Atwater[23] afirma que esas situaciones en realidad son un fenómeno que trae al presente la memoria de algo que está por suceder y que revelan la capacidad mental de una conciencia muy elevada.

En realidad, nuestra memoria trabaja con acontecimientos pasados y presentes, de modo casi siempre inconsciente, y crea así imágenes del futuro. Para Atwater, "recordamos el futuro porque nuestra verdadera naturaleza es estar concientes de quiénes somos, y actuamos de acuerdo con esa percepción".

James Van Avery, un proyectista de aparatos electrónicos aeroespaciales, creó la siguiente técnica para desarrollar la capacidad de perfeccionar la experiencia de la memoria del futuro:[24]

1. *Ejercite la memoria*: cuando vea una escena, cierre los ojos y procure visualizarla. Repita ese ejercicio hasta que sea capaz de recordar cada pequeño detalle de todo lo que acontece durante ella.
2. *Use la imaginación*: Procure visualizar semejanzas entre los objetos que ve todos los días.
3. *Identifique los detalles relevantes*: no se distraiga con las coincidencias que se presentan muchas veces en los ejercicios de la memoria futura; en cambio, permanezca atento a los detalles de esas coincidencias.
4. *Piense con un punto focal*: trate de separar los detalles irrelevantes dentro de su proceso mental de pensar.
5. *Busque patrones*: nunca anticipe lo que podría ser un objeto o una escena observados, pero use la imaginación para tratar de percibir en qué se parecen.
6. *Visualícese en el futuro*: haga ejercicios para ver un futuro próximo, como tratar de ver un cuarto antes de entrar e imaginarse dentro de él. Ahora, entre, compruebe los resultados, evalúe su desempeño y perfecciónelo con el paso del tiempo.
7. *Crea y persevere*: crea en que usted controla el proceso y no se desanime en caso de que las cosas no se confirmen. No piense que el proceso es un ritual mágico, pues está basado en la tecnología y el cuidadoso estudio de los resultados del aprendizaje.

Las cinco disciplinas de las organizaciones de aprendizaje

Senge, que había colaborado con Arie de Geus, el creador del concepto "organización de aprendizaje" en Dutch Shell, en la década de 1980, popularizó el concepto cuando trabajó sobre la idea de que la competencia de una organización para recolectar, organizar y aplicar su conocimiento es un requisito fundamental para su éxito.

Según Senge,[25] la organización debe estar estructurada debidamente para:

1. Fomentar nuevos patrones de pensamiento.
2. Motivar a las personas para que sigan expandiendo su capacidad de aprendizaje a efecto de perfeccionar su productividad.
3. Trabajar en las aspiraciones compartidas.
4. Alentar a los individuos para que tengan una visión colectiva del todo.

Las organizaciones pueden aprender continuamente siempre y cuando dominen cinco disciplinas;[26] cada una de ellas presenta una dimensión que potencia las condiciones para el desarrollo de la organización. Estas disciplinas son:

1. *Dominio del pensamiento sistémico*: es la condición de ver el todo (el bosque) en lugar de sus partes (el árbol). Según Senge, esta era la quinta disciplina porque integra a las demás dentro de una estrategia coherente e integrada.
2. *Dominio de la aspiración personal*: es la excelencia individual y el compartimiento de la moral, dado que cada individuo es responsable de sus decisiones y asume sus consecuencias. Cuando se presenta un problema, o una oportunidad, cada persona debe tomar la iniciativa para aprender cómo lidiar con ellos.
3. *Dominio del desarrollo de paradigmas*: se lleva a cabo mediante la exploración de los modelos mentales que determinan y explican el comportamiento individual.
4. *Dominio del establecimiento y el compartimiento de la visión*: es hacer explícito el lugar dónde se quiere estar en el futuro, a través de la discusión de esa visión, y su comunicación para que sirva de guía y motor a fin de concretarla.
5. *Dominio de la práctica de aprendizaje en equipo*: se realiza por medio de la creación de un ciclo en el cual las acciones individuales se convertirán en acciones colectivas que funcionan como memoria organizacional, porque retroalimentan el aprendizaje de los individuos e influyen en sus modelos mentales, para propiciar una actitud participativa e investigadora.

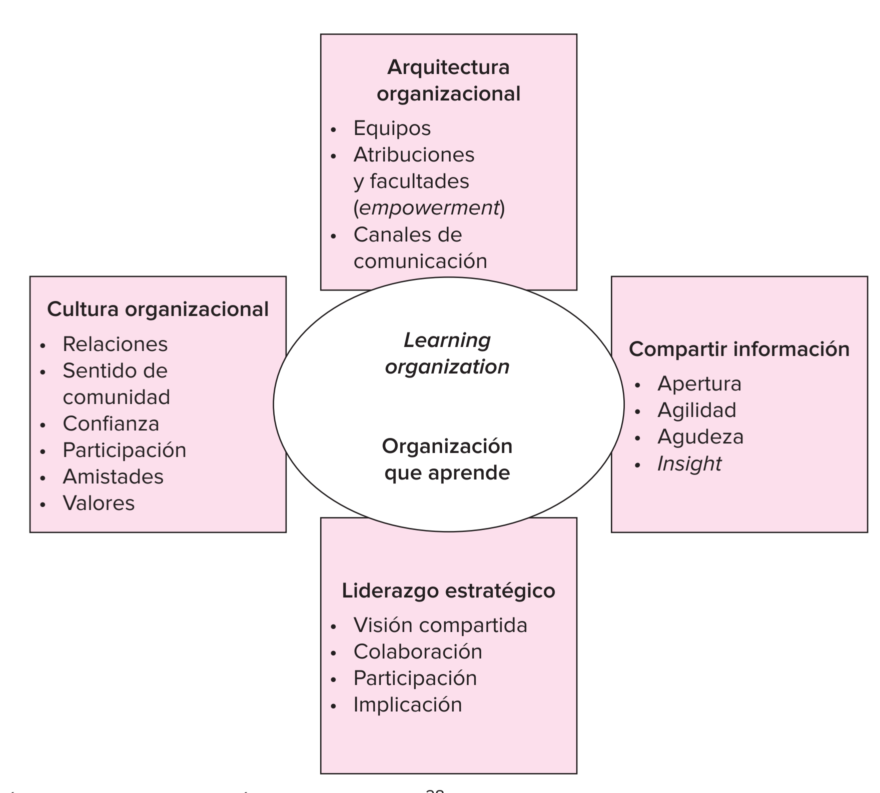
Cuadro 11.2 Las cinco disciplinas de las organizaciones de aprendizaje

Pensamiento sistémico	Es una disciplina que busca la visión global, la de un sistema entero. Las personas deben tener una visión global del sistema y de sus partes para poder cambiar los sistemas en su totalidad y no tan solo en aspectos específicos.
Dominio personal	Es la aspiración, que genera una tensión creativa, entre la visión personal (lo que las personas desean alcanzar) y su realidad actual (lo que están haciendo) que tiene el propósito de aumentar la capacidad de hacer mejores elecciones y de alcanzar los resultados escogidos.
Modelos mentales	Son la reflexión y el cuestionamiento que provocan que las personas ajusten sus imágenes internas del mundo (que condicionan sus percepciones) para mejorar sus decisiones y acciones.
Visión compartida	Es una disciplina colectiva que busca establecer objetivos comunes, mediante el desarrollo de un sentido de compromiso entre los individuos, y de estos con el grupo o con la organización, a fin de que puedan crear imágenes plausibles del futuro.
Aprendizaje en equipo	Es una disciplina de aprendizaje por equipos, y a través de técnicas de diálogo y dinámicas de grupo, para desarrollar el pensamiento colectivo y alcanzar objetivos comunes. Objetivo: desarrollar una inteligencia y una capacidad mayores que la suma de los talentos individuales.

El Cuadro 11.2 presenta las cinco disciplinas del dominio de las organizaciones de aprendizaje según Senge.

La *organización de aprendizaje*, aquella que se transforma en una institución de aprendizaje para sus individuos, se asienta en cuatro fundamentos (ver la Figura 11.3), a saber:

1. *Arquitectura organizacional*: se basa en equipos, con atribuciones y facultades (*empowerment*) y con canales intensivos de comunicación entre los miembros. Es la plataforma estructural de la *organización de aprendizaje*.
2. *Cultura organizacional*: es participativa, democrática e incluyente, establecida en las relaciones humanas, las amistades, la confianza y los valores organizacionales claros, capaces de proporcionar un sentido de comunidad. Es la base del comportamiento de la *organización de aprendizaje*.
3. *Compartir la información*: la información y el conocimiento son integrados, almacenados, distribuidos y compartidos por todos los individuos de la organización por medio de un sistema de información eficaz que pro-



• **Figura 11.4** Características de la organización de aprendizaje.[28]

porciona apertura, agilidad, acuciosidad y una enorme percepción (*insight*) para las situaciones. Es la base informativa de la *organización de aprendizaje*.

4. *Liderazgo estratégico*: el líder proporciona una visión compartida del futuro que se desea para la organización, con el propósito de obtener el compromiso, la participación y la implicación emocional de todos. Es la energía que fluye por la *organización de aprendizaje* y que la apalanca e impulsa de modo sostenido.

El aprendizaje organizacional se convierte en una ventaja competitiva porque proporciona formas de apalancar el conocimiento y permite su uso productivo porque adapta, mejora, transforma, crea y recrea productos, procesos y actividades.[27]

Administración del conocimiento

Todos los organismos viven, crecen y se desarrollan en un proceso continuo e incesante de interacción con su medioambiente, recogen toda la información relevante para poder comportarse de manera adecuada, sea para atacar o para defenderse, para reducir o neutralizar las amenazas, o para aprovechar las oportunidades que surgen ante ellos.

La organización se puede entender como un organismo social vivo que utiliza las informaciones y sus conocimientos, de la misma manera que los seres vivos. La Biología muestra que, en los seres humanos, la inteligencia, basada en el conocimiento, es un fenómeno que surge de la incesante comunicación entre más de 100 000 millones de neuronas. La gran inteligencia de la organización también depende de la comunicación de sus profesionales ordenados en forma de redes de inteligencia que estructuran los sistemas de información.



Ventana de conceptos

El conocimiento[29]

En la era de la información, el recurso más importante de la organización ha dejado de ser el capital financiero. En su lugar ahora está el capital intelectual, que se basa en el conocimiento; en pocas palabras, eso significa que el recurso más importante en la actualidad ya no es el dinero, aun cuando sea fundamental para mantener un negocio, sino el conocimiento. El capital financiero no ha perdido su importancia relativa, pero depende totalmente del conocimiento para su debida aplicación y rentabilidad; este ha quedado a la cabeza de todos los recursos de la empresa, del cual dependen ahora. Luego, el conocimiento es la información estructurada que tiene valor para la organización; conduce a nuevas formas de trabajo y comunicación, a nuevas estructuras y tecnologías, así como formas de interacción humana. ¿Y dónde está el conocimiento? En la cabeza de las personas. Estas aprenden, desarrollan y aplican el conocimiento que poseen para la debida utilización de los demás recursos organizacionales. Los recursos son estáticos e inertes, y dependen de la inteligencia humana que utiliza el conocimiento. Las organizaciones exitosas saben conquistar y motivar a las personas para que aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de problemas y en la búsqueda de innovaciones que conduzcan a la excelencia.

Información privilegiada

El camino de la sabiduría[30]

La información se puede abordar desde cinco niveles diferentes. Se presenta como simple dato, como información propiamente dicha, como conocimiento, como inteligencia; y como su expresión más elevada, la sabiduría.

1. *Datos*: están constituidos por hechos, textos, gráficas, imágenes, sonidos y registros que aún no han sido procesados, correlacionados, evaluados o interpretados.
2. *Información*: son datos que han sido objeto de algún procesamiento y se pueden presentar de forma inteligible a los usuarios que dependen de ellos para tomar sus decisiones. El proceso de transformación de los datos en informaciones implica ordenarlos por categorías sujetas a algún criterio, la aplicación de algún cálculo estadístico o la edición de textos que destacan la relevancia de los datos presentados. Muchas veces se utilizan gráficas u otras técnicas de presentación para facilitar a los usuarios la comprensión de la confiabilidad, relevancia e importancia de las informaciones. Por tanto, la información es un conjunto de datos con significado.
3. *Conocimiento*: se obtiene en razón de la interpretación, la combinación y la integración de varias informaciones que llevan a la comprensión de la situación estudiada. El conocimiento es el resultado de un proceso continuo de aprendizaje y se modifica con cada interacción con el entorno, como fruto de la asimilación de los nuevos conocimientos a las estructuras cognitivas que existían previamente. El conocimiento es información debidamente estructurada.
4. *Inteligencia*: es el conocimiento contextualizado y aplicado con un propósito. La inteligencia es una síntesis de diferentes estructuras cognitivas, que se obtiene gracias a la experiencia y la intuición y que se representa en razón de una visualización elaborada (*insight*) de una situación determinada (escenario). Es la realización del proceso de la planeación estratégica. La capacidad de síntesis da lugar a la inferencia o a la capacidad puramente humana de prever nuevos acontecimientos, a partir del conocimiento actual y de la evaluación de las consecuencias y de los efectos de una decisión. El plan estratégico es la respuesta anticipada a hechos que deben acontecer.
5. *Sabiduría*: la etapa más elevada del proceso de información se alcanza cuando la sabiduría es la base del proceso de decisión. En esta etapa, las síntesis y las inferencias son resultado de una enorme experiencia anterior, y la toma de decisiones representa un acto cuasi mágico,

pues un gran volumen de conocimiento es rescatado y clasificado en un breve lapso de tiempo con el cual se presentan soluciones; un observador que no goza de esa sabiduría, simplemente, no es capaz de entender cómo se dio el proceso.

La inteligencia organizacional está en función del monitoreo regular y sistemático del entorno exterior por medio de información sobre el mercado, la tecnología, los clientes, los competidores y las tendencias socioeconómicas. Se trata de una actividad esencial para la elaboración de los procesos de planeación estratégica, pues ninguna estrategia puede ser mejor que la información de la cual se deriva.

La administración del conocimiento es un proceso integrado que tiene por objeto crear, organizar, diseminar e intensificar el conocimiento para mejorar el desempeño global de la organización. Para tal efecto, no interesa cualquier conocimiento, más bien se trata de decidir cuál es el conocimiento crítico y relevante que le importa realmente a la organización. La organización exitosa es aquella que consigue reunir, organizar, diseminar, aplicar y rentabilizar, todo su conocimiento corporativo.[31]

Papel de la información en la planeación estratégica

No existe proceso de planeación estratégica sin acceso a la información del entorno externo e interno de la organización. La planeación estratégica requiere el máximo de información y conocimiento del presente, del pasado y de la construcción de escenarios respecto del futuro. La inteligencia organizacional permite minimizar las incertidumbres y los riesgos en las decisiones tomadas en el presente, teniendo en mente las inferencias de las consecuencias para el futuro.

Los tres niveles de planeación –el estratégico, el táctico/funcional y el operacional– establecen el tipo de información que debe utilizarse.

1. *Nivel estratégico*: es responsabilidad de los primeros escalones de la organización, los cuales deben trabajar con la información del contexto de los negocios (base para formular el diagnóstico estratégico) y con la información inferida para el futuro (base para elaborar pronósticos estratégicos). Asimismo, la visión de los negocios, la misión de la organización y sus valores son información fundamental, que serán siempre referencia a lo largo del desarrollo de la planeación estratégica. En este nivel se trata de identificar las amenazas del entorno que deben ser administradas y las oportunidades del entorno que deben ser aprovechadas o descartadas, de acuerdo con el análisis que se ha hecho de los recursos y las competencias de la organización que definen sus fortalezas y debilidades.
2. *Nivel táctico/funcional*: está asociado con las funciones ejecutivas clásicas, como finanzas, marketing, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos y administración. En este nivel, la cuestión fundamental pasa por la integración de la información de las diferentes áreas funcionales de la organización. Los programas de administración integrados, conocidos como ERP (*Enterprise Resource Management*), sirven para hacer posible y facilitar esa tarea.
3. *Nivel operacional*: en este nivel, las informaciones tienen, sobre todo, el propósito de controlar y corregir las desviaciones en la ejecución. Por tanto, están asociadas con el desarrollo de indicadores del desempeño y la medición, y proporcionan información para la retroalimentación (*feedback*). Se debe medir el error, la desviación, o sea la diferencia entre el valor planeado para el indicador y el valor real medido. El resultado indica la necesidad de aplicar medidas correctivas.

Las organizaciones deben reunir datos sobre su entorno para transformarlos en información inteligente y, posteriormente, en conocimiento y sabiduría para poder adaptarse mejor a las circunstancias externas cambiantes. Cuanto más abundante sea el conocimiento sobre el medio, tanto mejor será el ajuste del comportamiento de las organizaciones, impulsarán su inteligencia y ampliarán su capacidad de maniobra en un contexto de negocios repleto de contingencias e imposiciones. El desempeño organizacional depende directamente de este conocimiento.



Monitoreo de la información sobre el entorno

El monitoreo sistemático de las informaciones sobre el entorno se ha convertido en un importante mecanismo de las organizaciones para obtener ventaja competitiva, por tres motivos:

1. *Competencia global*: obliga a los directivos de las organizaciones a lidiar con diferentes culturas competitivas y temas, como salarios, cambios, y políticas públicas, que afectan de distintas maneras las organizaciones, dependiendo de su ubicación o sector.
2. *Volatilidad de los mercados*: ante un ciclo de vida más corto de los productos, la convergencia tecnológica y la desregulación, es esencial para seguir siendo competitiva que la organización monitoree los cambios. Para la mayoría de las organizaciones, las fuentes de oportunidades y amenazas se van diversificando y, como consecuencia, el número de variables que deben vigilar se incrementará sustancialmente.
3. *Transferencia tecnológica y administrativa*: los productos y los servicios se están transformando en *commodities*. La organización ahora obtiene una ventaja competitiva en razón de su capacidad para manejar un volumen de información, que produce una onda constante de cambios en el contexto de los negocios.

El conocimiento organizacional es un recurso que tiene gran valor y debe ser administrado y capitalizado de modo que produzca resultados. En la práctica, la administración del conocimiento es el proceso sistemático de reunir, clasificar, almacenar, recuperar, compartir y difundir la información de la organización.[32] El propósito de la administración del conocimiento organizacional es poner los conocimientos que se necesitan para sostener la calidad del proceso de decisiones estratégicas a disposición de su gente, de forma oportuna, adecuada y accesible.

Apunte competitivo

Comunidades de práctica

Las *comunidades de práctica* son un concepto que formalizó Wegner[33] para los entornos que reúnen informalmente a las personas, que tienen responsabilidad en el proceso, que comparten intereses comunes del aprendizaje y de la aplicación práctica de lo aprendido. El término se puede entender como una agrupación de personas que comparten y aprenden unas de las otras, por medio de un contacto presencial o virtual, con el propósito o la necesidad de resolver problemas, intercambiar experiencias o desarrollar modelos, patrones, técnicas o metodologías.[34] En la práctica, son grupos que aprenden juntos por iniciativa propia, y en los cuales los individuos colaboran directamente y aprenden unos de otros. Las *comunidades de práctica*, más que comunidades de aprendices, son comunidades que aprenden y agregan las mejores prácticas. En ellas, el conocimiento y el aprendizaje tienen un carácter social y se construyen por medio de la asociación de individuos. La organización que apoya la formación de *comunidades de práctica* tiende a aumentar el conocimiento de manera estratégica, pues administrar y compartir el conocimiento forma parte del concepto de las "comunidades de práctica". Estas pueden ser el foro adecuado para reflejar, discutir, aprender y aplicar el conocimiento adquirido y construido.[35] Las *comunidades de práctica* permiten reflejar y compartir el conocimiento de manera enteramente virtual, mediante la llamada cibercultura.[36]

Como en otros procesos administrativos, la administración del conocimiento exige una planeación estratégica para poder generar y agregar valor. Por tanto, debe hacerse un diagnóstico inicial de la situación para identificar:

1. Las categorías del conocimiento que sostienen la formulación de la planeación estratégica.
2. El estatus del conocimiento actual de la organización.
3. Las actividades necesarias para proporcionar la base necesaria de conocimiento.
4. El rendimiento esperado como producto del programa de administración del conocimiento.

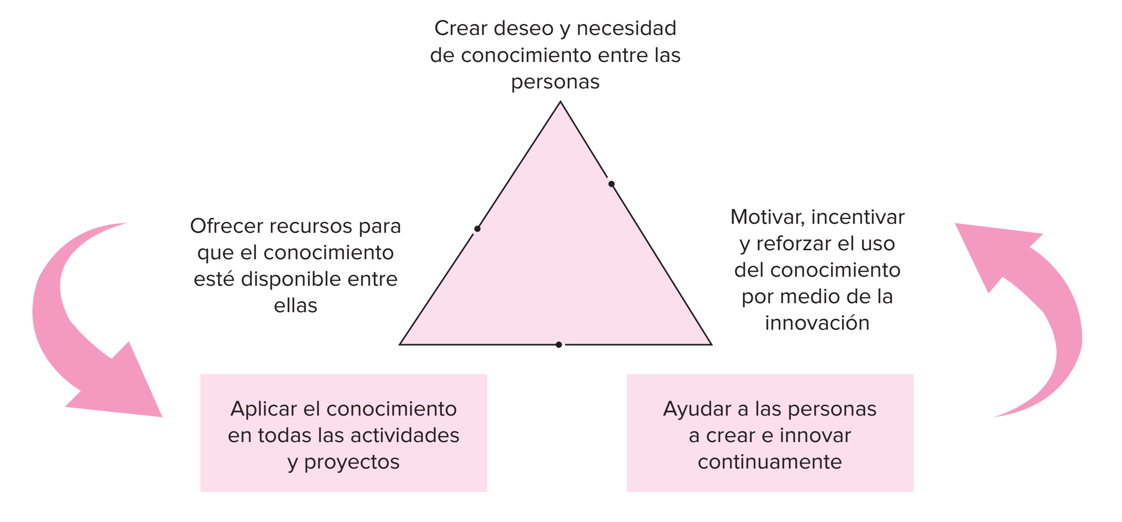
La buena administración del conocimiento implica también crear en las personas el deseo y la necesidad de obtener conocimiento, ofrecer recursos para poner el conocimiento a su disposición y motivar, incentivar y reforzar continuamente la utilización del conocimiento por medio de la innovación. La Figura 11.5 presenta el ciclo del conocimiento organizacional.

Banco de ideas

Mapa del conocimiento

La organización debe preparar un mapa del conocimiento –una guía, cuadro o lista– en el cual se enumeren los conocimientos importantes, los recursos disponibles (bibliotecas, escuelas, archivos) y la forma de llegar a ellos.[37] Este mapa permite a las personas saber dónde y con quién buscar el conocimiento que necesitan. Sus beneficios son:[38]

- Crear condiciones para que el conocimiento de una persona o grupo sea extraído, estructurado, compartido y



• Figura 11.5 El ciclo del conocimiento organizacional.

utilizado por las otras personas de la organización, transformándose en conocimiento explícito.
- Indicar a las personas de la organización dónde pueden encontrar a quienes poseen los conocimientos tácitos.
- Permitir mayor rapidez y facilidad para compartir el conocimiento.

Sistemas de información

La información se encuentra al principio, en medio y al final de todo lo que ocurre en la organización. La organización debe proveer un intenso flujo de información a sus colaboradores. El secreto para alcanzar un desempeño competitivo superior, mediante la creación de valor y la construcción de relaciones con el cliente a largo plazo, se encuentra en el conocimiento profundo del mercado, apoyado por procesos continuos de aprendizaje y por procesos de inteligencia de la competencia que generan los sistemas de información.

Información privilegiada

Poner la información al alcance de todos

Richard S. Wurman[39] se considera un arquitecto de la información. Para él, la información también exige que uno aprenda a seleccionar los datos relevantes y a dejar fuera lo superfluo. De lo contrario, el papeleo crece, la ansiedad aumenta y la complicación se multiplica. También exige que uno aprenda a comunicarse en forma de texto y de imagen para evitar la confusión y no volverse desechable.[40] Wurman se preocupa por hacer de la información algo comprensible.

La producción de la información que fomentará el desarrollo de la inteligencia organizacional debe comenzar por la clara identificación del usuario de la información y de sus demandas y necesidades. A partir de ahí, se sigue el llamado proceso de la información que está constituido por la recolección, categorización o clasificación y almacenamiento, para su posterior recuperación, difusión y utilización en los productos, los servicios y los procesos de la organización. Con esto se completa el ciclo y los profesionales tendrán la materia prima que necesitan para formular las estrategias y tomar decisiones.

Las organizaciones competitivas estudian las necesidades de información de sus profesionales y proyectan sus sistemas de información de modo que las satisfagan. Todos los sistemas de información (SI) presentan características que les permiten alcanzar sus objetivos, manteniendo una estructura interna adecuada, al mismo tiempo que se adaptan continuamente al entorno. Cuando los sistemas de información son implementados de forma integral, ofrecen beneficios asociados con el buen desempeño de la organización, como:

1. Participación de las ideas y los conceptos.
2. Anticipación por medio de procesos crecientes de habilidades, para anticipar sorpresas y eventualidades.
3. Integración y alineación de las perspectivas individuales y grupales.
4. Identificación de nuevos negocios promisorios.

Además de lo anterior, la organización, como un todo, está más consciente de las demandas del entorno, y ello motiva acciones más competitivas y un comportamiento proactivo frente a los cambios y las transformaciones que ocurren en ella.

Construcción de un sistema de información (SI)

Para construir un SI se debe identificar la información necesaria para el proceso de decisión. Se determina qué datos están disponibles en la organización y cuáles deben obtenerse del entorno, cómo deben organizarse y ser presentados, así como la estructura para su distribución. El sistema de información debe representar la intersección entre lo que los directivos piensan que necesitan, lo que necesitan en realidad y lo que es viable en términos económicos. Un SI eficiente debe proveer información consolidada a fin de minimizar la incertidumbre en la toma de decisiones.

Banco de ideas

La información que se necesita en realidad

Se debe diagnosticar la demanda de información que presentan los directivos, tomando en cuenta algunos datos, como:

1. ¿Qué decisiones toman regularmente?
2. ¿Qué información necesitan para tomar esas decisiones?
3. ¿Qué estudios especiales solicitan de forma periódica?
4. ¿Qué información obtienen regularmente?
5. ¿Qué información quieren pero no están obteniendo ahora?
6. ¿Qué información necesitan diaria, semanal, mensual o anualmente?
7. ¿Qué revistas o informes comerciales es importante que consulten con regularidad?
8. ¿Sobre cuáles asuntos querría mantenerse informado el directivo?

El buen funcionamiento de un SI depende de cuatro factores:

1. Cualidad y calidad de los datos disponibles.
2. Medios y técnicas usados para procesar los datos y proporcionar información útil.
3. Habilidades para trabajar con los responsables del funcionamiento del sistema y los usuarios de los resultados del sistema.

4. Activación continua del ciclo informativo, a partir de varios subsistemas convergentes de información.

El propósito del SI es evaluar las necesidades de información, desarrollar la necesaria y distribuirla de forma oportuna, por medio de diferentes subsistemas de información, que conservan las características propias de cada tipo de ella, y que la adapta a fin de extraer el mejor contenido para el conocimiento. En general, los subsistemas de información más importantes son:

1. Subsistemas de información de transacciones
2. Subsistemas de inteligencia de los negocios
3. Subsistemas de investigación de mercado
4. Sistemas de análisis y apoyo a las decisiones

Subsistemas de información de transacciones (SIT)

El punto de partida, con frecuencia subutilizado, es el uso eficaz de los registros de la propia organización. Con frecuencia, un gran volumen de datos que se pueden emplear para apoyar y ayudar en la toma de decisiones, tanto de índole estratégica como práctica, está guardado en diversos lugares de la organización; por ejemplo, en el departamento de contabilidad. Los datos sobre quién compra y cuánto compra constituyen el subsistema de información de transacciones (SIT) y se pueden obtener de los registros de ventas, los cuales muestran ciertos patrones de la lealtad del cliente, identifican lagunas en sus compras y destacan a los clientes más importantes.

El valor de los datos reunidos internamente depende, sobre todo, de la forma en que se recaban. Por desgracia, los registros de ventas no son recopilados ni registrados de modo que facilite su uso para la toma de decisiones estratégicas. Por regla general, es deseable que la recolección rutinaria de datos se haga lo más detallada posible para poder satisfacer las exigencias del análisis de datos que no se previeron desde el principio. Por ejemplo, se deben llevar registros de ventas por cliente, tipo de cliente, producto, línea de producto, territorio de ventas, vendedor y periodo. Un registro de datos de esta manera permite la clasificación ABC de los clientes; con él se puede identificar a los clientes, territorios y líneas de productos rentables y no rentables, además de reconocer las tendencias del mercado.

Gran parte de la información producida por el SIT apoya decisiones relativas a los resultados obtenidos por la organización, como información sobre los pedidos, las ventas, los precios, los costos, los niveles de existencias, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar, la cobranza y la facturación. Con el análisis de esa información se pueden encontrar oportunidades y diagnosticar problemas importantes.

Un conjunto crítico de información se refiere al ciclo pedido-pago. Los clientes favorecen a las organizaciones que cumplen con la promesa de una entrega rápida. Los clientes y los representantes de ventas envían sus pedidos por e-mail. Los almacenes computarizados surten esos pedidos con rapidez. El departamento de cobranza envía las facturas lo más rápido posible. Cada vez es mayor el número de organizaciones que utilizan el intercambio electrónico de datos (EDI) por Internet para mejorar la velocidad, la precisión y la eficiencia del ciclo pedido-pago.

Subsistemas de inteligencia de los negocios (*Business Intelligence-BI*)

Un campo de investigación que en la actualidad recibe una atención muy seria y amplia se refiere a la inteligencia de los negocios, proceso que resulta fascinante, y que solo implica reunir y analizar la información pública disponible sobre las actividades y los planes de la competencia. Los datos empleados para estudiar a los competidores provienen de varias fuentes externas e internas. Las más comunes son los bancos de datos creados y vendidos por las agencias investigadoras. Las más simples son los servicios de recortes de diarios y revistas, los cuales monitorean un gran número de publicaciones, en busca de artículos sobre campos u organizaciones particulares. Hoy en día, están disponibles millares de servicios de bancos de datos sobre la competencia.

Paseo virtual

Estadísticas de las agencias gubernamentales

Los informes del gobierno son una fuente muy útil de información, producida y publicada por organismos públicos. El Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística (IBGE, http:/www.ibge.gov.br)y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México (http://www.inegi.org.mx) proporcionan documentos públicos, estadísticas sobre el país de origen e información sobre distintos sectores comerciales.

Los profesionales, en particular los vendedores, son la fuente más importante de datos competitivos internos. En las organizaciones ahora es práctica corriente prever espacios en los formularios de informes que emplean los vendedores para que incluyan información competitiva. Otros trabajadores, como los ingenieros de aplicaciones, el personal de asistencia y de suministros, pueden reunir información estratégica y ofrecerla si han sido capacitados para ello.

Apunte competitivo

Técnicas de observación para reunir información de la competencia

Es muy común que se usen simultáneamente varias técnicas de observación para reunir información sobre la competencia:

1. Los representantes de los fabricantes con regularidad compran en las tiendas minoristas para monitorear los precios y las promociones de la competencia. No es extraño que una empresa compre un producto nuevo de la competencia con el propósito de estudiarlo, probarlo y hacer una ingeniería en reversa, para analizar cómo fue construido. Los directivos desempeñan un importante papel en la alimentación de este sistema y para tal efecto deben leer libros, diarios y publicaciones sectoriales, conversar con los clientes, los proveedores y los distribuidores, y sostener reuniones con ejecutivos de otras organizaciones.
2. Se puede capacitar y motivar al personal de ventas para que localice e informe de nuevos acontecimientos. Los representantes de ventas son los "ojos y oídos" de las organizaciones: están en posición de obtener información que no se puede conseguir por otros medios. Sin embargo, están muy atareados y con frecuencia dejan pasar información relevante. La organización debe "convencer" a sus fuerzas de ventas de su relevancia como agentes de inteligencia. Los representantes de ventas deben saber qué tipo de información enviar y a qué administrador.
3. Se puede motivar a los distribuidores, los revendedores y a otros intermediarios para que pasen alguna inteligencia importante. Muchas organizaciones contratan a especialistas para recolectar inteligencia de los negocios. Los revendedores siempre envían a *compradores encubiertos* a sus tiendas para que evalúen la forma en que los empleados tratan a los clientes.
4. Para obtener información sobre los competidores, es importante asistir a inauguraciones y demostraciones, leer los informes publicados sobre el competidor, acudir a juntas de accionistas, conversar con los empleados, vendedores, distribuidores, proveedores y transportistas, reunir anuncios de la competencia, leer publicaciones de negocios y boletines de asociaciones sectoriales.
5. La organización puede promover un panel consultivo de clientes, compuesto por clientes representativos por su tamaño o sofisticación, para discutir cuestiones de mantenimiento, nuevas tecnologías y sus necesidades estratégicas. La organización obtiene información valiosa sobre las necesidades de los clientes y estos se sienten más ligados a la organización que oye sus comentarios con atención.
6. La organización puede comprar información a proveedores externos, como A.C. Nielsen Company (www.nielsen.co), Information Resources, Inc. (IRI-www.infores.com) y Close Up (www.closeup.org). Estas agencias de investigación reúnen y almacenan datos de paneles de clientes a un costo muy inferior al que pagaría la organización si lo hiciera por cuenta propia.
7. Algunas organizaciones establecen un centro de información para reunir y diseminar inteligencia de los negocios. El equipo investiga en Internet y en las principales publicaciones para reunir noticias relevantes y publica boletines de noticias dirigidos a los ejecutivos. Ese equipo reúne y archiva información importante y brinda asistencia a los directivos para la evaluación de nueva información.

Subsistemas de investigación de mercado

Un subsistema de investigación de mercado (SIM) bien diseñado puede proporcionar un flujo continuo de información para la toma de decisiones. Con este recurso, los administradores pueden monitorear continuamente el desempeño de productos, mercados y procesos críticos. La mayor parte de los proyectos de investigación de mercados incluye las etapas siguientes:

1. *Definición del problema*: el primer paso consiste en definir con claridad el problema que se estudiará. Por lo general, es preciso que haya una serie de discusiones en la organización y fuera de ella para tener la certeza de que el proyecto de investigación contempla las preguntas pertinentes. Con intuición acerca del problema, los investigadores reúnen algunos datos preliminares en el mercado. Esa investigación informal consiste en juntar información fácilmente disponible de las personas que están dentro o fuera de la organización: intermediarios, competidores, agencias y compradores. La investigación informal es un paso crítico en un proyecto de investigación porque determinará si un estudio adicional es necesario. Las decisiones, muchas veces, se pueden tomar a partir de información reunida por medio de una investigación informal.
2. *Investigación exploratoria*: es parte de la definición del problema y el punto de partida para el proceso de investigación en sí, y se usa para identificar las lagunas de información y especificar la necesidad de una investigación más profunda. Al inicio, se pueden utilizar fuentes secundarias. Los informes de la organización, así como las investigaciones "archivadas" se pueden utilizar para cuantificar el mercado y marcar sus límites provisionales. En la investigación exploratoria, los investigadores también tratan de afinar la definición del problema y de desarrollar las hipótesis que comprobarán por medio de una investigación formal. Si el proyecto amerita una investigación continuada, el investigador debe determinar qué información adicional es necesaria y cómo conseguirla. Además, debe definir el enfoque que tendrá la investigación. Existen dos tipos de investigación: la cualitativa y la cuantitativa. La investigación cualitativa es no probabilística (no estadística) y es la indicada cuando se quieren conocer a fondo las motivaciones, los sentimientos y las percepciones de las personas investigadas. A partir de la investigación cualitativa no es posible hacer inferencias sobre el universo de la investigación, pero esta ofrece buenas sugerencias para plantear hipótesis que podrán ser comprobadas estadísticamente con investigaciones cuantitativas.
3. *Selección de las fuentes de información*: en una investigación se pueden usar datos primarios, secundarios o ambos. Los primarios son los nuevos datos reunidos específicamente para el proyecto en cuestión. Los secun-

darios son datos disponibles que se reunieron antes para otro propósito. Las cifras sobre el ingreso de las familias, obtenidas del censo de población y compiladas por el gobierno federal, son datos secundarios. Normalmente, la información secundaria se puede reunir con más rapidez y a un costo menor que los datos primarios; reunir datos primarios antes de extraer lo que se puede saber con base en la información disponible en las fuentes secundarias es un proceso equivocado.

4. *Fuentes de datos secundarios*: son excelentes fuentes de información, y los investigadores de mercado tienen fácil acceso a ellas. Muchos registros e informes que existen dentro de la propia organización son una fuente de estos datos. Por ejemplo, los informes diarios que presentan los vendedores son empleados principalmente para vigilar cómo están invirtiendo su tiempo. Además, pueden proporcionar información importante para la organización, es decir, acerca de cómo está cambiando el patrón de los consumidores. Por otra parte, un concurso que solicita la participación por correo podría ser una buena fuente de información. La respuesta de los consumidores que escriben indica que están interesados en determinados productos. El estudio del origen geográfico de esas respuestas puede indicar dónde se encuentran las mejores áreas del mercado potencial. Existen varias fuentes excelentes de datos secundarios *físicos o digitales*. El gobierno federal es el mayor proveedor de información de mercado. Otras fuentes incluyen asociaciones de comercio y de profesionales, agencias particulares de investigación, universidades, informes financieros y, claro, cualquier buena biblioteca actualizada.
5. *Fuentes de datos primarios*: después de extraer todos los datos secundarios disponibles que consideren pertinentes, los investigadores pueden considerar que aún les hace falta información. Entonces, deben recurrir a las fuentes primarias, y reunir o comprar la información. Por ejemplo, en un proyecto de investigación de una organización, el investigador puede entrevistar a los vendedores, a los intermediarios o a los consumidores para obtener la información de mercado que necesita.
6. *Métodos de recolección de datos*: los métodos más usados para recolectar datos primarios son tres: la investigación por medio de entrevistas o cuestionarios, la observación sin que exista interacción directa con la situación o la persona objeto de estudio y la experimentación. Esta se refiere a un método para reunir datos primarios en el que el investigador observa los resultados del cambio de una variable en una situación, mientras mantiene constantes las otras condiciones. Los experimentos son realizados en laboratorios o en el campo. Dado que cada método tiene debilidades y fortalezas, la elección de cuál se debe usar dependerá del tipo de problema. Sin embargo, la cantidad de tiempo y dinero disponibles para el proyecto también tendrán influencia en la decisión.
7. *Análisis de datos y presentación de los resultados*: los resultados de una investigación determinan su valor. Dado que los datos no pueden hablar por sí mismos, el análisis y la interpretación son componentes fundamentales de todo proyecto. Las computadoras permiten tabular y procesar con rapidez enormes volúmenes de datos a muy bajo costo. Sin embargo, esa herramienta se puede emplear de forma incorrecta. Los investigadores deben ser capaces de identificar relaciones medulares y tendencias, y de encontrar patrones; eso es lo que transforma los datos en información útil. Las conclusiones y las recomendaciones del investigador son el producto final de su trabajo. La mayoría de los proyectos exigen un informe escrito, siempre acompañado de una presentación en vivo frente a los directivos. En este caso, la habilidad para comunicarse se convierte en un factor para el éxito de la investigación. Los investigadores no solo deben ser capaces de escribir y hablar en forma efectiva, sino que también deben adoptar la perspectiva del directivo para presentar los resultados de la investigación.
8. *Efectuar un seguimiento*: el investigador debe cuidar sus estudios, para determinar si los resultados y las recomendaciones se están tomando en cuenta. La gerencia puede decidir, por diversas razones, que no usará la información de la investigación; por ejemplo, el problema que generó la investigación quizás estuvo mal definido, perdió urgencia o hasta desapareció; la investigación tal vez se terminó demasiado tarde para resultar útil, etcétera. Sin un seguimiento, el investigador no tiene manera de saber si el proyecto pegó en el blanco, si satisfizo las necesidades de la administración o si dejó mucho que desear. En tal caso, se ignoró una importante fuente de información para mejorar la investigación en el futuro.

Apunte competitivo

El caso InterScience

TNS InterScience[41] es una compañía de investigación que analiza los hábitos del consumidor, entre otras cosas. Pero brinda más que información. En el fondo, desea ser un socio estratégico de sus empresas clientes, ofreciéndoles orientación en sus estrategias. Su papel se sintetiza en la expresión *the sixth sense of business* (el sexto sentido del negocio) para ofrecer apoyo al proceso de toma de decisiones y señalar tendencias en el mercado, a través del uso de herramientas de tecnología de punta. La empresa utiliza la pirámide de Maslow para demostrar su compromiso, como se ilustra en la Figura 11.6.

Sistemas de análisis y apoyo a las decisiones (SAD)

Un sistema de apoyo a las decisiones permite al directivo interactuar con datos y utilizar varios métodos de análisis para integrar, analizar e interpretar la información. El cora-

Relación
Diferencial
Producción y gestión del conocimiento
Aumentadores de valor
Confianza
Básico e imprescindible
Disponibilidad

• **Figura 11.6** El compromiso de *InterScience*[42]

zón del SSD está formado por diferentes tipos de datos de una amplia variedad de fuentes. En general, el SSD reúne datos que describen a los consumidores, los competidores, las tendencias sociales y económicas y el desempeño de la organización. El SSD combina computadoras personales, laptops, tablets, *smartphones* y software amigable; permite a los directivos guardar datos, estudiar relaciones y producir informes que satisfacen sus necesidades específicas. Esa capacidad interactiva hace posible que los administradores reaccionen ante lo que ven en un grupo de datos.

El SSD suma velocidad y flexibilidad al SI porque convierte al directivo en una parte activa del proceso de investigación. El uso creciente de redes virtuales de información conectadas a los sistemas de computadoras en diferentes localidades para que varios profesionales puedan trabajar en el mismo problema ha enriquecido mucho el potencial del SSD.

Apunte competitivo

Aplicación del SSD propio

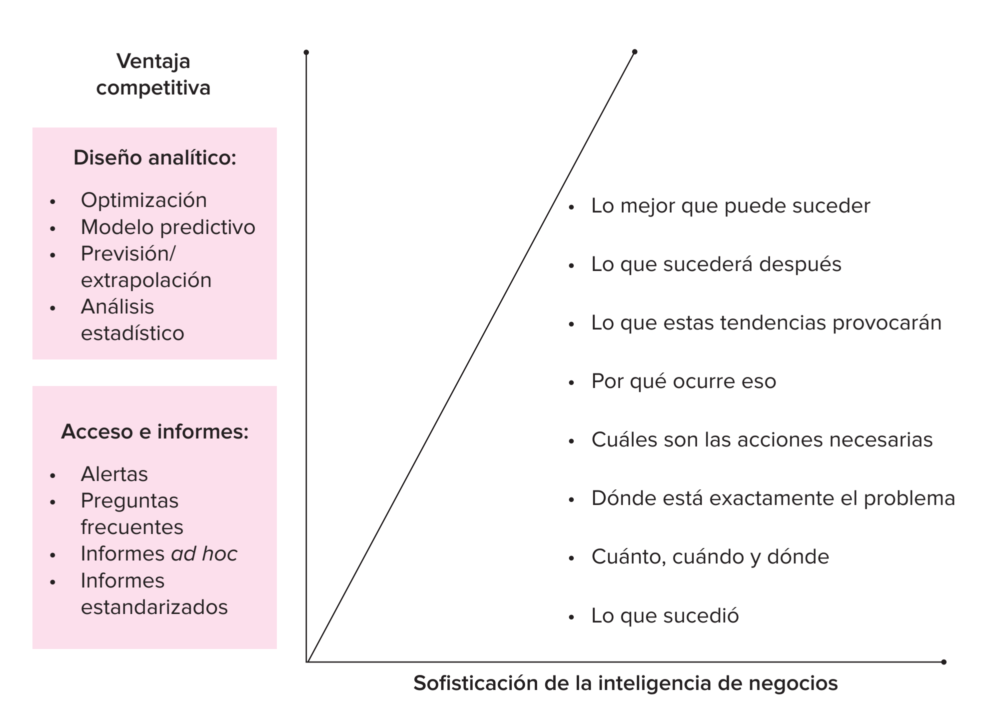
Piense en el siguiente ejemplo. A mitad de año, un directivo quiere comparar las ventas actuales de un producto con las cifras que se habían previsto. En su computadora sube a la pantalla las previsiones mensuales y las cifras de las ventas reales. Así, descubre que las ventas cayeron un poco más de lo previsto en el último mes y ordena al sistema que le proporcione datos sobre otros productos de la organización. Descubre que los demás productos coinciden con la meta y llega a la conclusión de que debe haber algún problema con el producto en cuestión. A continuación, pide al sistema que divida el número total de ventas entre las zonas geográficas y descubre que los malos resultados de ventas se registraron tan solo en dos de las siete regiones.

Sospechando que se debe a la actividad de la competencia, ordena al sistema que busque y compare los niveles de publicidad y los precios de su producto con los de la competencia en los mercados donde se alcanzaron las proyecciones de ventas y en los que no se lograron. Al no encontrar nada fuera de lo normal, decide analizar los niveles de distribución a los territorios. Tras solicitar datos sobre el tamaño y los tipos de las tiendas minoristas, descubre que en las dos regiones donde las ventas han caído se ha registrado un descenso pequeño, pero estable, en el tipo de minoristas pequeños independientes que explican una fracción significativa de las ventas del producto y, ahí, los efectos empiezan a aparecer. A continuación, su estrategia consiste en investigar el uso de las tiendas alternativas para vender el producto en esas regiones problemáticas. Observe que con un SSD adecuado, toda esa tarea se puede hacer en poco tiempo con solo pedir información, analizarla y pasar a la siguiente pregunta sugerida por el análisis.

El apoyo al proceso de decisión es fundamental para llevar a cabo el proceso estratégico. El conocimiento sistematizado es la base de todo. Muchas organizaciones están adoptando un planteamiento analítico que requiere un uso extenso de datos estadísticos y cuantitativos, así como de modelos explicativos y predictivos, en un modelo de administración basado en hechos que les permita tomar decisiones e impulsar acciones. Este planteamiento analítico puede ser el insumo para decisiones humanas o decisiones totalmente automatizadas. Se trata de un subproducto de la Inteligencia de Negocios (*Business Intelligence*), esto es, un conjunto de tecnologías y procesos que utilizan un enorme conjunto de datos (*big data*) para comprender y analizar el negocio de la organización y obtener percepciones impresionantes a su respecto, como se presenta en la Figura 11.7.[43]

Conclusión

En resumen, la estrategia organizacional ofrece mejores resultados conforme la organización va aprendiendo a contender con la dinámica del entorno, a dosificar y sintonizar sus recursos y capacidades y a enfrentar la competencia que sostiene con otras organizaciones, lo cual le permite alcanzar resultados envidiables y garantizar su competitividad y sustentabilidad a lo largo del tiempo. En este sentido, la organización necesita aprender –y aprender siempre, aprovechando todo el tiempo posible y todas las condiciones– para saber navegar cada instante por entornos que cambian rápidamente. Eso depende de saber cómo lidiar con la información y cultivar el aprendizaje de todas las personas, así como incrementar la inteligencia colectiva de la empresa. No se trata solo de cuidar los activos tangibles, sino también de saber localizar e incrementar los activos intangibles disponibles. Es un desafío importante para el estratega preparar a su organización para el futuro, mediante la planeación estratégica.



• **Figura 11.7** La inteligencia de negocios utiliza datos para comprender, analizar y guiar el desempeño en los negocios.[44]

Notas

1. Este tema fue tratado con mayor profundidad en el capítulo 5, dedicado a la construcción de escenarios.
2. RUGGE, S. y GLOSSBRENNER, A. *Information Broker's Handbook*, Nueva York: Windcrest/McGraw-Hill, 1991.
3. CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.* Barueri: Editora Manole, 2014, p. 211.
4. GRAYLING, A.C. "Epistemology". En: BUNNIN, Nicholas y TSUI-JAMES, E.P. (eds.). *The Blackwell Companion to Philosophy.* Cambridge, Massachussetts: Blackwell Publishers Ltd., 1996.
5. NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, p. 6.
6. SVEIBY, K.D. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1988, pp. 35-46.
7. POLANY, M. "The Tacit Dimension". En: PRUSAK, Laurence (ed.). *Knowledge in Organizations*, Newton, MA: Butterworth-Heinemann, 1997.
8. POLANY, M., en su libro *The Tacit Dimension*, (*op. cit*.) emplea la frase siguiente para definir lo que sería el conocimiento tácito: "*We can know more than we can tell"* (Sabemos más de lo que podemos contar).

   Véase también LEONARD-BARTON, D. y SENSPIPER, S. "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation". *California Management Review*, vol. 40, núm. 3, primavera de 1998, p. 114, donde los autores agregan esta frase a la definición de Polanyi: "*We often know more than we realize"* (Muchas veces sabemos más de lo que imaginamos).
9. POLANYI, M. *Personal Knowledge: Toward a Post-critical Philosophy*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1958.
10. *Ídem.*
11. KEYNES, J.M. *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Basingstoke, Inglaterra: Macmillan and Co., Limited, 1964.
12. LAZLO, E. *Conexão cósmica-guia pessoal para a emergente visão da ciência,* Petrópolis: Editora Vozes, 1999, pp. 175-177.
13. SVEIBY, K.E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. *Op. cit.*, pp. 42-46.
14. Los teóricos de las organizaciones definen "competencia" como una característica organizacional, como nexo entre el conocimiento y la estrategia, como la capacidad (o poder) para actuar que una organización tiene frente a las otras organizaciones. Philip Selznick define "competencia organizacional" como una competencia distintiva. De otra parte, Porter utiliza la expresión "ventaja competitiva". Hamel y Prahalad se basan en la misma tradición y dicen que las competencias esenciales son las habilidades técnicas y administrativas que permiten la supervivencia de una organización. Véase SELZNIC, Philip. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Nueva York: Harper & Row, 1957; PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986; HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. "The Core Competence of Corporation". Boston: *Harvard Business Review*, 68, mayo-junio de 1990, pp. 79-91.
15. NONAKA, I y TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. *Op. cit.*, p. 67.
16. Ídem, p. 81.
17. Diversos textos e investigaciones tratan de la importancia estratégica de la información, entre ellos:

* SAPIRO, A. "Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva". São Paulo: *Revista de Administração de Empresas da EAESP,* Fundação Getulio Vargas, 1993.

* QUINN, J.B. *Intelligent Enterprise*, Nueva York: *The Free Press, 1992.*

* JARRILLO, J.C. *Strategic Networks: Creating Borderless Organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

* BARTON, D.L. *Wellsprings of Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

* CASTELLS, M. *The Rise of the Networked Society*. Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers, 1996.

* LIESKIN, J.P. "Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm". Hoboken, NJ: *Strategic Management Journal*, vol. 17, invierno de 1996.

* SVEIBY, K.E. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

* PROBST, G., RAUB, S. y ROMHARDT, K. *Managing Knowledge*, Londres: Wiley, 1999.

* SAPIRO, C. y VARIAN, H. *Information Rules*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

18. PIAGET, J. *Psicologia da inteligência.* Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
19. KIM, D.H. "The Link between Individual and Organizational Learning". Cambridge, MA: *Sloan Management Review*, vol. 3, mayo-junio de 1993, p. 6.
20. STEWART, T.A. *Capital intelectual: a nova riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
21. CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração.* Barueri: Editora Manole, 2014, p. 595.
22. GEUS, A.D. *Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. Londres: Nicholas Brealey, 1999.
23. ATWATER, P., M.H. *Future Memory: How Those Who "See the Future" Shed New Light on the Workings of the Human Mind*. Nueva York: Birch Lane Press, 1996.
24. Ídem, p. 59.
25. SENGE, P.M. *A quinta disciplina-arte e prática da organização que aprende.* São Paulo: Best Seller, 2002.
26. Ídem.
27. Para una lectura complementaria: GARRAT, Bob. *The Learning Organization: Developing Democracy at Work*. Londres: Profile Business, 2001.P
28. Adaptado de HODGETTS, R.M. y LUTHANS, F y LEE, S.M. "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class". *Organizational Dynamics*, invierno de 1994, pp. 4-19.
29. CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. *Op. cit.,* p. 593.
30. GOLDBERG, E. *The Wisdom Paradox: How Your Mind Can Grow Stronger As Your Brain Grows Older*. Nueva York: Penguin Group (Gothan Books), 2005.
31. CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. *Op. cit.,* p. 593.
32. TERRA, J.C.C. *Gestão do conhecimento -o grande desafio empresarial.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
33. WENGER, E. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Nueva York: Cambridge University Press, 1998.

    Véase también:

    * WENGER, E. y SNYDER, W.M. "Communities of Practice: The Organizational Frontier". *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000, pp. 139-145.

    * WENGER, E., McDERMOTT, R. y SNYDER, W.M. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
34. McDERMOTT, R. "Why Information Technology Inspires but Cannot Deliver Knowledge Management". En: *Lesse*, *Knowledge and Communities*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2000.
35. FLEURY, M. y OLIVEIRA JUNIOR M. (orgs.). *Gestão do conhecimento estratégico -integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Editora Atlas, 2001, p. 140.
36. LEVY, P. *Cibercultura*. Rio de Janeiro: Edições 34, 2000.
37. DAVENPORT, T.A. y PRUZAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
38. BORGHOFF, U.M. y PARESCHI, R. *Information Technology for Knowledge Management*, Berlín: Springer, 1998.
39. Véase: www.wurman.com
40. WURMAN, R. *Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão*, São Paulo: Makron Books, 1999.
41. Véase: www.interscience.com.br
42. Íbidem.
43. DAVENPORT, T.H. y HARRIS, J.G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business Press, 2007.
44. Ídem, p. 7.



Ejecución de la estrategia

¿Cómo definen las empresas sus objetivos? y ¿cómo escogen las estrategias más adecuadas para alcanzarlos?

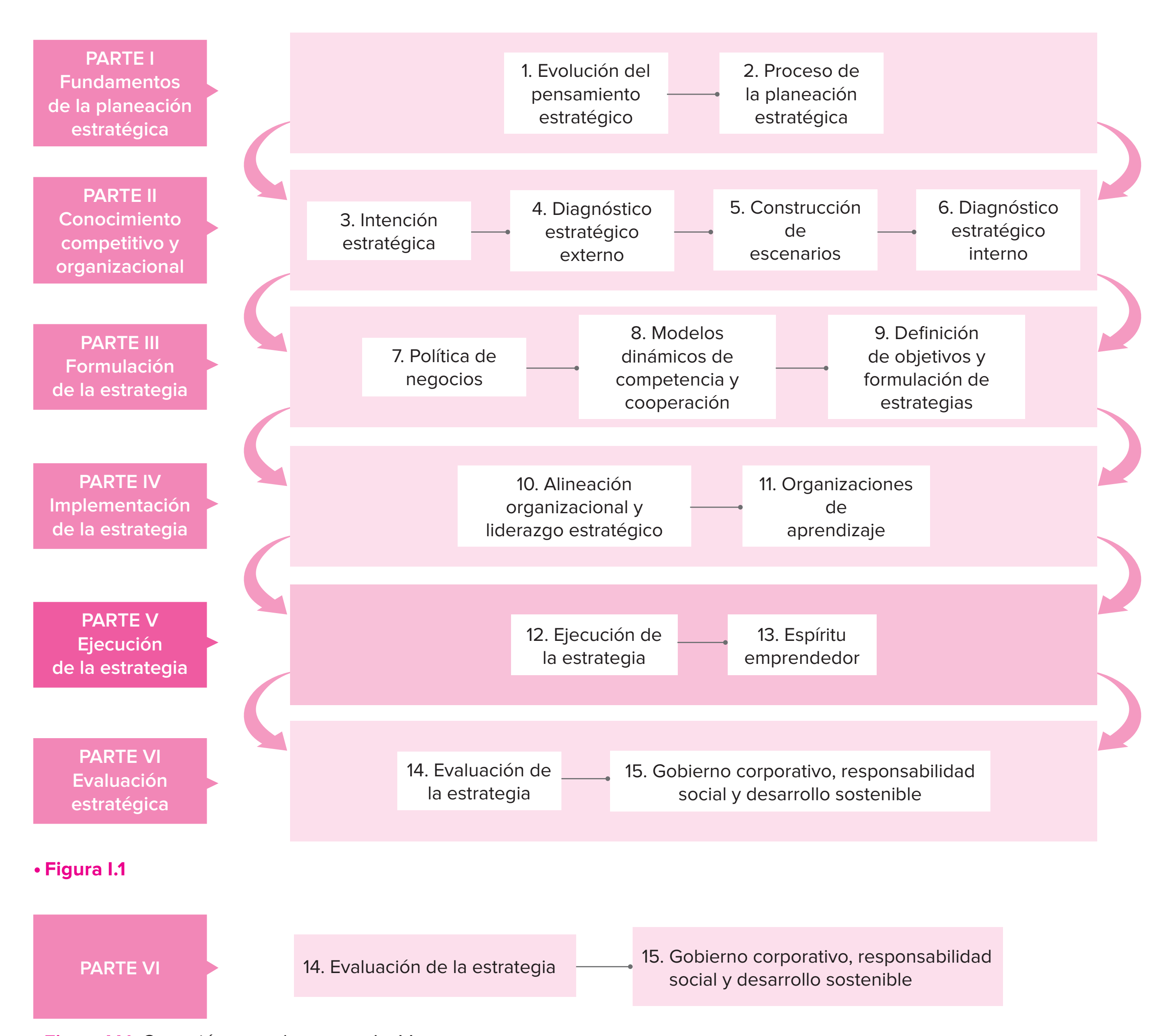
Esta quinta parte del libro habla de la ejecución de la estrategia, es decir, de cómo poner en marcha la planeación estratégica. Es preciso hacerla funcionar correctamente. No basta con formular el plan estratégico,. También es preciso llevarlo a la práctica y proporcionar los resultados esperados. La dificultad de siempre es que, aunque la formulación de la estrategia se realiza en los niveles directivos, es el nivel gerencial quien generalmente la lleva a cabo, y no siempre participa de su formulación o ni siquiera tiene la debida información sobre la estrategia elegida. Es como si se entregara a los colaboradores algo que no esperan o saben. Es necesario crear las competencias organizacionales necesarias y orquestar el esfuerzo de trabajo en el sentido de realizar las acciones básicas para la estrategia de una manera coordinada, integrada y excelente.

Los dos capítulos siguientes abordarán diferentes programas para la administración estratégica, a saber:

Capítulo 12: Ejecución de la estrategia. Trata de la administración del cambio organizacional, configurando las estructuras, sistemas y procesos, y de la integración de las funciones de apoyo y las actividades primarias de la organización. Propone las condiciones de administración de la cadena de valor que busca la excelencia operacional y la agilidad organizacional con la sustentación de la renovación continua y del elevado desempeño. Aborda la cuestión de la cultura para la calidad, presenta los fundamentos de los programas de *Balanced Scorecard* y destaca la importancia de los equipos multifuncionales y las redes de conocimiento y cooperación.

El **capítulo 13: Espíritu emprendedor.** Discute el tema del liderazgo estratégico y explica las competencias esenciales para un desempeño excelente, mediante la configuración de la cultura organizacional y el poder. Explica las acciones emprendedoras y la cultura de la administración por proyectos. Termina con los conceptos y las estrategias para la educación corporativa, la organización de aprendizaje (*learning organization*) y el desarrollo de talentos en la organización.

De esta forma, la planeación estratégica debe ser ejecutada a través de liderazgo y espíritu emprendedor capaces de conquistar la participación y el compromiso de todos en la organización, para que esta consiga alcanzar sus objetivos, ofrecer resultados a todos los *stakeholders* y garantizar su competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.



• **Figura I.1**

• **Figura V.1** Conexión entre las partes I a V.



Ejecución de la estrategia

Excelencia en la ejecución del plan estratégico

Lo que verá a continuación:

- Implementación estratégica: el desafío del cambio organizacional
- Ejecución de la estrategia
- Administración del desempeño organizacional
- *Balanced scorecard* como herramienta de la administración estratégica
- El sistema de administración estratégica

Objetivos de aprendizaje:

- Enumerar los pasos principales para la ejecución de la estrategia.
- Presentar el cambio como un desafío y una oportunidad para innovar.
- Describir cómo ocurre el aprendizaje organizacional.
- Mostrar la importancia que tiene la información para el desempeño de la organización.
- Explicar el conocimiento corporativo y su importancia para el éxito de la organización.
- Identificar los principales indicadores de la eficacia organizacional.

De la buena formulación estratégica depende en gran medida el proceso estratégico. Sin embargo, esta casi nunca se concreta ni llega a suceder debido a las fallas en su ejecución. Por muy bien que se haya diseñado, la estrategia no tendrá éxito si no es implementada adecuadamente, y en consecuencia el plan estratégico acabará en el fondo de un cajón del archivo muerto. La implementación de la estrategia requiere el compromiso de todos los miembros de la organización y debe ser una tarea de todas las personas que trabajan en ella, además de que debe formar parte integral de las tareas cotidianas de todos sus miembros. Por tanto, la implementación de la estrategia, diseñada en el grueso del proceso de la planeación estratégica, requiere una intensa participación, consenso, conocimiento, información, motivación, compromiso y mucho liderazgo por parte de toda la alta gerencia de la empresa. El proceso estratégico siempre constituye un proceso de cambio organizacional, principalmente en su etapa de ejecución. la estrategia es siempre un movimiento de cambio y transformación.

Implementación estratégica: el desafío del cambio organizacional

La implementación está constituida por una serie de pasos preliminares a la ejecución de la estrategia. Representa una preparación previa en términos de asignación de recursos y capacidades para que la ejecución no solamente sea posible, sino también eficiente y eficaz, desde todos los ángulos.

La implementación implica necesariamente las siguientes medidas previas:

1. Asignación de los recursos financieros adecuados (*Budget*).
2. Capacitación y desarrollo de personas y equipos para crear y desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
3. Cambios tanto en la arquitectura organizacional como en la cultura corporativa para adecuar a la empresa a los requisitos de su estrategia.

4. Formación y preparación de los administradores y líderes sobre los nuevos papeles que exige la estrategia.
5. Constitución y desarrollo de equipos.
6. Reuniones de comunicación y esclarecimiento de los objetivos organizacionales y de la estrategia para lograrlo.
7. Búsqueda de apoyo, colaboración y compromiso de todas las personas involucradas.
8. Definición de metas y objetivos individuales y grupales.

La implementación constituye la forma en que la organización se prepara para ejecutar el plan estratégico. Se trata de un proceso de cambio organizacional para que la ejecución pueda seguir delante de la mejor manera posible. Pero, ¿cómo puede una organización alcanzar el éxito y mantenerlo durante mucho tiempo, en un contexto de cambio continuo? No existe una fórmula ni un patrón para crear una organización exitosa o una de alto desempeño sostenible. Sin embargo, es posible planear ciertos aspectos de una administración estratégica que permitan que la organización tenga éxito, un elevado desempeño sostenible a largo plazo, y supere todas las expectativas de los públicos de interés hacia la organización.

Hoy en día, la organización ya no puede adoptar las prácticas tradicionales para hacer negocios ni para relacionarse con su entorno. En realidad, la organización exitosa de hoy es la que se renueva de forma constante, ininterrumpida y consistente a medida que el mundo cambia, los competidores innovan y los clientes exigen cada vez más. La carrera por renovarse, revitalizarse y reinventarse es intensa e infinita. Es cuestión de supervivencia. Si todo el contexto cambia, la organización cuando menos debe seguir de cerca esos cambios que se registran para mantenerse actualizada y poder adaptarse para competir. Esto provoca que el diseño de estrategias para un desempeño excelente sea por completo diferente del proceso de la planeación estratégica tradicional que estuvo en vigor durante muchos decenios de la Era Industrial, como se muestra en la figura 12.1.

Como la organización no está aislada en el mundo de los negocios, y como son muchos los competidores que están cerca, debe innovar continuamente para no estancarse y liberarse del conservadurismo y de las reglas tradicionales. Sin embargo, para innovar en relación con el ambiente externo, la organización primero debe hacerlo de manera interna. La innovación externa es una consecuencia de la interna. Esto solo se puede lograr con la ayuda de la administración estratégica.

Banco de ideas

El desafío de la implementación del cambio

Existen algunos aspectos que las organizaciones afrontan en relación con el cambio:[2]

1. *Qué se debe cambiar*: ¿qué aspectos de la organización son prioritarios en relación con el cambio?
2. *Cómo se puede cambiar:* ¿cómo conseguir que converjan y se integren todos los esfuerzos para conseguir el cambio?
3. *Cuándo se debe cambiar*: el cambio organizacional debe ser continuo y constante, pero existen algunos aspectos que ocurren antes y que preparan para los que deben venir después.

Planeación estratégica tradicional	Formulación estratégica para un alto desempeño
• Imitar o sustituir.	• Innovar, colaborar o complementar.
• Considerar a los competidores como rivales.	• Considerar a los competidores como asociados o colaboradores.
• Obtener concesiones y precios bajos de los proveedores.	• Involucrar a los proveedores como asociados.
• Crear estructuras integradas de forma vertical.	• Desagregar y enfocarse en las competencias esenciales y terciar de forma selectiva.
• Organizar para conseguir un tamaño y una eficiencia mayores.	• Optimizar la agilidad y la adaptabilidad.
• Competir para ocupar una posición en el mercado.	• Crear un nuevo mercado y definir nuevas reglas de competencia.
• Aumentar el tamaño de la organización y las barreras de entrada.	• Involucrar al cliente y dejarlo encantado.
• Reducir el poder de negociación de los clientes.	• Competir en valor y ofrecer una excelente propuesta de valor.
• Competir en precios y costos bajos.	• Crear una experiencia agradable para el cliente.
• Crear una especialización funcional y la separación dentro de la organización.	• Enfatizar la integración organizacional selectiva de funciones y de procesos.
• Competir con una máxima participación de mercado dentro de una industria bien definida.	• Crear mercados virtuales a lo largo de la industria y optimizar las utilidades.

• **Figura 12.1** Los cambios definen nuevas reglas para la administración estratégica.[1]

4. *A qué velocidad se debe cambiar*: los cambios organizacionales se deben alcanzar en tiempo real y al ritmo adecuado de acuerdo con lo que sucede en el entorno. La agilidad y la rapidez de respuesta son imprescindibles en el mundo de los negocios de hoy.
5. *Cómo se debe administrar el cambio*: de forma eficaz, que permita navegar en él.
6. *Cómo saber cuál es el estado y la calidad del cambio*: ¿cómo monitorear los esfuerzos de cambio y evaluar pronto su dirección y efecto en el desempeño de la organización?
7. *Cómo se determinan la capacidad y los requisitos de la organización para cambiar*: ¿cómo habilitar y capacitar la organización para que se pueda renovar y revitalizar continuamente?

El cambio organizacional puede ser amplio y global o se puede restringir a ciertas áreas. Así, puede suceder en tres etapas (véase la figura 12.2).

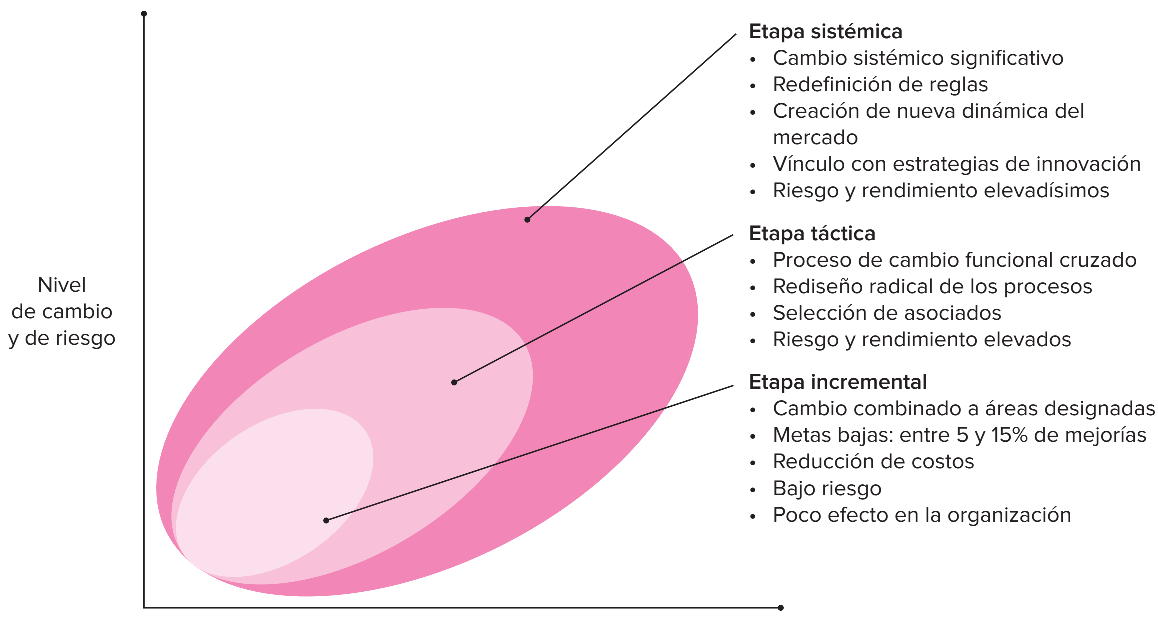
1. *Etapa incremental*: son los cambios continuos que se hacen por incrementos en ciertas partes de la organización y que se derivan de la mejoría continua o de la calidad total, y se limitan a áreas designadas que tienen metas bajas; por ejemplo: mejorar el proceso o la reducción de costos entre 5% y 15%. En general, tienen poco efecto en la organización entera, su riesgo es escaso y producen un pobre rendimiento en el desempeño global. Es el caso de la mejoría continua.
2. *Etapa táctica*: son los cambios de tipo funcional cruzado que se registran en ciertas áreas, como departamentos, divisiones o unidades de la organización, sea por medio del rediseño radical de procesos, como en el caso de la reingeniería de procesos, sea con la extensión mediante asociados, como cuando se tercian las actividades o se seleccionan y forman asociaciones. Sus riesgos y rendimientos suelen ser elevados e inmediatos.
3. *Etapa sistémica*: son los cambios organizacionales sistémicos y significativos que implican transformaciones amplias y profundas en toda la organización, como en los casos de la renovación, la revitalización o el desarrollo organizacional. Estos cambios provocan ajustes en la configuración de la estructura de la empresa, en la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos, y exigen una redefinición de las políticas y reglas y la creación de una nueva dinámica de mercado. Sus riesgos y rendimientos son muy elevados.

Información privilegiada

Renovación estratégica

Con base en una investigación que incluyó 40 organizaciones diferentes, Mische llegó a cinco conclusiones significativas respecto de las relaciones entre el diseño de estrategias, en alto desempeño y la renovación estratégica:[4]

1. Las organizaciones de alto desempeño comparten cinco riesgos estratégicos comunes, independientemente de su sector, antigüedad o tamaño conocidos como pilares estratégicos:
   a. Tecnología de la información (TI)
   b. Innovación



• **Figura 12.2** Las etapas del cambio.[3]

c. Liderazgo
d. Conocimiento
e. Excelencia en las operaciones y agilidad en la ejecución

Si la organización consigue integrar las estrategias con base en estos cinco pilares, el resultado serán los productos exitosos, las ganancias y una mejor posición en el mercado.

2. Las organizaciones que tienen un desempeño excelente saben que el apalancamiento proviene de una estrecha integración de los cinco pilares de la renovación estratégica y el alto desempeño. Todos son importantes y deben ser cultivados con esmero.
3. Las organizaciones que tienen un desempeño excelente construyen deliberadamente sus estrategias y organización para alcanzar un desempeño alto y ser exitosas. Buscan la integración organizacional y operacional, así como la colaboración de asociados bien establecidos y, algunas veces, hasta la de competidores.
4. La dinámica de la competencia está cambiando de forma imprevisible e inesperada. Esas organizaciones saben que los métodos tradicionales para la planeación estratégica con base en el análisis estructural del sector ya no son eficaces. Hoy en día, los proveedores y los asociados, los competidores y los colaboradores, los clientes y los empleados son convocados e involucrados en la elección de nuevas opciones.
5. Esas organizaciones reconocen que el tamaño y la presencia son importantes, pero las fuentes de ventaja competitiva, que tradicionalmente incluían el tamaño, el posicionamiento en la industria, el apalancamiento con proveedores y clientes y la ubicación geográfica, ahora se dirigen a nuevas fuentes que son impulsadas por la agilidad y la convergencia de la innovación, el conocimiento y la tecnología.

Resistencia al cambio

Casi todos los procesos administrativos implican, en realidad, la presencia de procesos de cambio y de transformación. Una buena parte de todos los entrenamientos, los programas de desarrollo organizacional y las iniciativas de motivación comprenden alguna proposición de cambio en mayor o menor escala, como hemos visto antes. Sin embargo, las fallas de esos procesos son recurrentes. ¿Por qué razón? ¿Será que las personas de esas organizaciones no perciben que, si no se hace algo para cambiar, la organización puede perder competitividad, participación de mercado y, en última instancia, las consecuencias recaerán en ellas mismas, con recortes de presupuesto y hasta la pérdida de empleos? El problema reside en la forma en que las acciones del cambio son entendidas por las personas que deberán abordarlas y ejecutarlas. En realidad, las personas tienden a resistirse cuando perciben que los cambios pueden traerles consecuencias negativas.



Superación de la resistencia

¿Cómo se puede superar en la práctica la resistencia de las personas al cambio? Antes que nada, se debe evaluar si los mismos procesos de cambio no son los que propician las barreras para que den las modificaciones. Cuando se retiran las barreras, las personas se apropian de los procesos y asumen la iniciativa para el cambio. El reconocimiento y la recompensa son imprescindibles para favorecer el proceso.

Según Kotter y Schlesinger, las personas se resisten al cambio por cuatro razones. [5]

1. *Interés personal*: algunas personas se preocupan más por la forma en que las transformaciones podrían afectarlas que por sus efectos benéficos para el interés colectivo u organizacional.
2. *Falta de comprensión*: las personas se resisten al cambio porque no tienen la información necesaria para verlo de forma positiva.
3. *Poca tolerancia al cambio*: ciertas personas tienen un fuerte apego a la seguridad y la estabilidad en sus entornos laborales.
4. *Visión no compartida*: algunas personas tal vez no coincidan, en lo personal, con las razones para el cambio ni con las ventajas y las desventajas del proceso.
5. *Educación y comunicación*: cuando hay falta de información o esta es inadecuada y su análisis precario, uno de los mejores caminos para superar la resistencia al cambio consiste en mostrar y explicar a las personas la lógica de los esfuerzos para lograrlo. Esto disminuye los rumores infundados y equivocados respecto de los efectos que tendrá el cambio en la organización.

Kotter y Schlesinger proponen seis enfoques para enfrentar las resistencias:

1. *Participación e implicación*: cuando los líderes del cambio no cuentan con la información necesaria para implementarlo y cuando otros tienen poder para resistirse a él, la idea es involucrarlos en el proceso de cambio porque con su participación ellos preferirán cambiar en lugar de resistir.
2. *Facilitación y apoyo*: cuando las personas se resisten a los cambios con el argumento de que es necesario hacerles ajustes, se deben atender sus observaciones. Muchas veces, el origen de la resistencia es el miedo o la ansiedad durante un periodo de transición. En tal caso, las actividades de capacitación y *coaching* son adecuadas para conseguir que las personas faciliten y apoyen las transformaciones necesarias.
3. *Negociación y acuerdo*: cuando una persona o un grupo tiene algo que perder debido al cambio, los promotores de este pueden ofrecer incentivos a los empleados para vencer sus resistencias. Además es importante evitar que sean amenazados por personas resistentes que tienen algún poder de veto sobre los aspectos del cambio.
4. *Manipulación y cooptación*: Se aplican cuando las otras tácticas no han funcionado o son demasiado costosas.

En tal caso, se recomienda la cooptación, es decir, la inclusión de la persona resistente en un grupo de planeación del cambio, en ciertos casos más bien por cuestión de apariencia que para su contribución efectiva. Esto significa que es preciso seleccionar como líderes de los grupos a personas que se resisten al cambio, con la intención de que participen en el esfuerzo, adjudicándoles un papel simbólico en la toma de decisiones, pero sin que amenacen el cambio. Sin embargo, si esos líderes sintieran que se les está engañando quizá presentarán más resistencia que si la invitación a participar en el proceso no hubiera ocurrido.

5. *Coacción explícita e implícita*: Se refiere a cuando la velocidad del cambio es esencial. Representa el último recurso para eliminar la resistencia. Los líderes del cambio pueden obligar a los empleados, de forma explícita o implícita, a aceptar las modificaciones, dejándoles en claro que su resistencia puede llevar a despidos, transferencias, demandas o cancelación de promociones.

Para Kotter, el proceso de cambio pasa por ocho fases, que requieren algún tiempo para concretarse. El apresurar esas fases puede generar una sensación de velocidad, pero sus resultados rara vez serán satisfactorios. Y de eso depende la implementación de la estrategia. Según Kotter, las ocho fases del proceso de cambio son: [6]

1. *Imprimir un sentido de urgencia*: anticipándose a las crisis o a las oportunidades en potencia y estableciendo plazos para la realización de los objetivos definidos respecto del cambio pretendido. Para ello es necesario:
   - Desarrollar escenarios para prevenir las consecuencias futuras de los cambios actuales.
   - Trabajar con los clientes y las partes interesadas, así como con profesionales del sector, para que defiendan y apoyen las reformas.
2. *Formar una alianza fuerte*: fomentar que los grupos de colaboradores y asociados actúen como un equipo que tiene autoridad para liderar el cambio. Los esfuerzos para producirlo comienzan a partir de la iniciativa de una o dos personas, y debe crecer en torno de otras más que estén convencidas de que el cambio es necesario. Ese grupo inicial debe estar constituido por personas que tengan un gran capital de relaciones en la organización y cuya fuente de influencia provenga de sus cargos, estatus, especialidades o poder político.
3. *Crear una visión de futuro clara*: promover una perspectiva de los negocios que dirija el esfuerzo de cambios y la elaboración de estrategias para ejecutar esa visión de manera negociada y compartida por todos los involucrados en el proceso. Una visión clara permite que las personas entiendan qué se espera de ellas en el proceso de cambio, y así este adquiere un significado para ellas. El éxito de la transformación está en función de que se entienda su futuro, que sea fácil de comunicar y que sea atractiva para los colaboradores, los clientes y otras partes interesadas de la organización.
4. *Comunicar la visión compartida*: mostrar nuevas percepciones y nuevos comportamientos por todos los medios posibles. En un proceso de cambio, los líderes deben dar el ejemplo y conversar con las personas involucradas (*walking the talk*) para demostrar la importancia que tiene el compromiso de todos. Lo que hace el líder es más importante que lo que dice. La visión compartida debe formar parte del quehacer cotidiano de las personas, lo cual las lleva a involucrarse en su concreción.
5. *Otorgar poder a las personas* (*empowerment*): modificar sistemas y estructuras que puedan impulsar el proceso de cambio, incentivar la toma de riesgos y la aplicación de ideas innovadoras y promover acciones nada convencionales. Asimismo, es preciso reservar recursos monetarios y tiempo para poder enfocarse, con dedicación y energía, en el cambio. No hay nada más frustrante que reconocer la necesidad de un cambio y no poder emprenderlo por falta de tiempo, dinero, apoyo, respaldo o estructura.
6. *Obtener triunfos de corto plazo*: reconocer y premiar a las personas por los pequeños triunfos acordes con la visión que se persigue. No hay nada más motivante que el éxito y, en especial, la evidencia del éxito con los triunfos a lo largo del proceso de cambio. Durante las fases de este se deben señalar los grandes y los pequeños triunfos, y celebrarlos intensamente con refuerzos positivos. De lo contrario, las críticas y las dudas pueden provocar un pensamiento negativo, que destruirá la motivación para seguir adelante con el proceso.
7. *Consolidar los triunfos iniciales y profundizar el proceso*: promover los cambios más profundos gracias a la credibilidad conseguida inicialmente y revitalizar el proceso con nuevos proyectos y agentes, para mantener el clima positivo de entusiasmo y compromiso. El avance debe ser consistente y continuo. En esta fase es muy importante no declarar el triunfo demasiado pronto, sino hasta que el cambio sea percibido como "algo que llegó para quedarse", porque puede suceder que los triunfos alcanzados no sean sostenibles y que todo el proceso retroceda.
8. *Institucionalizar el nuevo enfoque y cultura*: articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional alcanzado, desarrollar el liderazgo y crear cuadros para la sucesión. El cambio se establecerá cuando se haya constatado que ese es el nuevo modo de hacer las cosas; solo entonces, quedará profundamente arraigado en la cultura organizacional, en las normas sociales y en los valores aceptados. En este contexto, el cambio debe reflejarse en todos los aspectos de la organización, en la estructura organizacional, la cultura corporativa y el estilo administrativo, y será practicado por las nuevas generaciones de colaboradores como el modo aceptado.

Las cuatro primeras etapas ayudan a descongelar el *statu quo* rígido e inflexible. De la fase 5 a la 7 se proponen nuevas prácticas y en la última se establecen los cambios en la cultura organizacional, de modo que se asegura la ejecución del plan. Siempre habrá presiones para apresurar las etapas del proceso. Muchas veces, la organización trata de cambiar sin alterar el estado de las cosas, reorganizando áreas o despidiendo a las personas. Otras veces pasa por las fases sin concluir de hecho las tareas correspondientes. En otras palabras, no se pueden saltar las actividades preparatorias (etapas 1 a 4) ni se puede saltar la etapa 8, que asegura el éxito del cambio.

Aun cuando los directivos encargados del plan estratégico desglosen los objetivos estratégicos y los globales en objetivos tácticos y operacionales, su ejecución podría simplemente no suceder. La ejecución de un plan estratégico implica, en el fondo, superar barreras. Depende de la implementación. Para tener éxito en la ejecución del plan se debe trabajar en las ocho fases del proceso de cambio para que las personas participen de forma efectiva en el proceso de cambio y de construcción de valor que desea la organización.[7]

Banco de ideas

FNQ: criterios para los sistemas de trabajo[8]

Este rubro examina la implementación de los procesos administrativos que contribuyen de manera directa al objetivo de obtener un elevado desempeño de las personas y los equipos.

La Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) define los siguientes criterios para la evaluación de los sistemas de trabajo adoptados por las empresas:

a. Cómo se define e implementa la organización del trabajo con miras al alto desempeño de la organización.
   I. Destacar la forma en que la organización del trabajo estimula una respuesta rápida y el aprendizaje organizacional.
   II. Mencionar el grado de autonomía de los distintos niveles de personas de la fuerza de trabajo para definir, administrar y mejorar los procesos de la organización.
b. Cómo se selecciona, interna y externamente, y se contrata a las personas en consonancia con las estrategias y las necesidades del modelo de negocio de la organización.
   I. Destacar de qué manera la organización estimula la inclusión de minorías y se asegura que no haya discriminación y que haya igualdad de oportunidades para todas las personas.
c. Cómo se estimula la integración, la cooperación y la comunicación eficaz entre las personas y entre los equipos.
   I. Destacar los métodos utilizados para integrar a las personas recién contratadas con miras a prepararlas para la ejecución de sus funciones.
d. Cómo se administra el desempeño de las personas y de los equipos a fin de estimular la consecución de las metas de alto desempeño, la cultura de excelencia en la organización y el desarrollo profesional de las mismas.
e. Cómo la remuneración, el reconocimiento y los incentivos estimulan la consecución de las metas de alto desempeño y la cultura de excelencia".

Ejecución de la estrategia

La ejecución constituye la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica. En general, esta etapa es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica. No basta con solo diseñar la estrategia; es preciso implementarla y hacerla funcionar en el mundo real. Lo más importante no es contar con una estrategia discutida y formulada, sino saber si se practica de manera efectiva en la organización. Más vale que una estrategia sea dirigida y puesta en práctica por personas que meten las manos y ponen todo su corazón, a que simplemente sea imaginada y concebida en la mente de los dirigentes. El gran secreto está en conseguir que todas las personas de la organización, sin excepción alguna, practiquen el plan estratégico. Los individuos deben ser protagonistas y actores, y no simplemente observadores del proceso. Esto implica muchos desafíos, como veremos a continuación.

La ejecución de la estrategia es la suma total de actividades y decisiones requeridas para la puesta en marcha del plan estratégico. Es el proceso mediante el cual las estrategias y políticas son llevadas a la acción a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos (según lo ejemplifica la figura 12.3). Por lo general, se implementa la ejecución después de que la estrategia ha sido formulada, y representa una parte esencial de la administración estratégica. La formulación de la estrategia y su ejecución pueden considerarse las dos caras de la misma moneda:[9] una ejecución inadecuada puede invalidar totalmente la estrategia formulada. Ambas están estrechamente interrelacionadas.

Para que la estrategia pueda suceder, debe ser ejecutada y puesta en práctica. Eso exige planeación, organización, dirección y control de la ejecución (véase la figura 12.4).

Para iniciar el proceso de ejecución de la estrategia, hay que considerar cuatro cuestiones básicas:

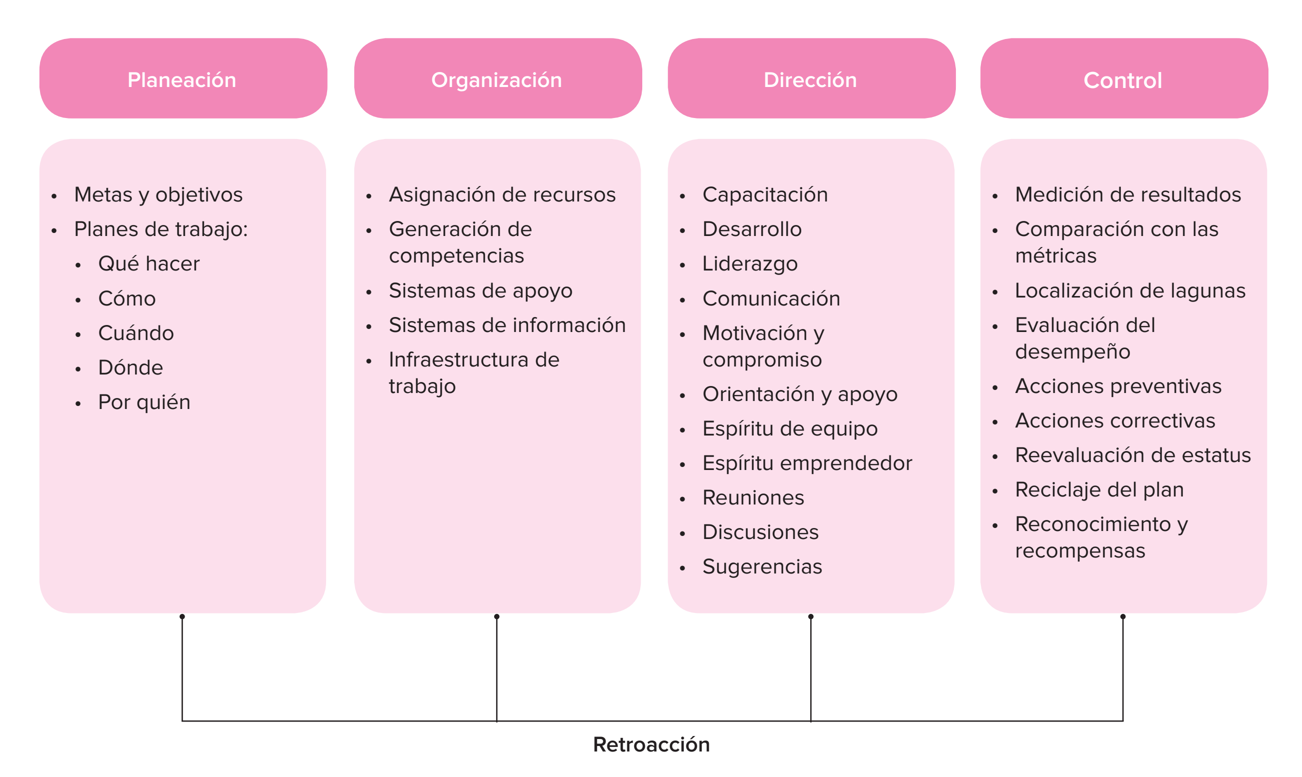
- Quiénes son las personas que ejecutarán el plan estratégico.
- Qué debe hacerse para alinear las operaciones de la compañía en la nueva dirección deseada.
- De qué forma cada persona hará en conjunto el trabajo que será necesario.
- Cuáles son los fines deseados.

La ejecución de la estrategia se compone de:

- *Proyectos:* actividades únicas y temporales que se superponen y se entrelazan.
- *Procesos:* actividades continuas, constantes y cíclicas.
- *Programas:* definidos para crear una serie de nuevas actividades organizacionales.



• **Figura 12.3** Componentes administrativos puestos en práctica en la marcha de la estrategia.[10]



• **Figura 12.4** Los pasos para la ejecución de la estrategia.

- *Presupuestos:* para asignar fondos.
- *Procedimientos:* para lidiar con detalles cotidianos.
- *Metas y objetivos:* que serán alcanzados a través de los procesos, programas, proyectos y procedimientos.

Proyectos

Los proyectos se implementan en todos los niveles de la organización; pueden involucrar a una única persona o a centenares de personas. Su duración puede variar de pocas semanas hasta cinco años o más. Pueden involucrar a una sola unidad de la empresa, pero también pueden cruzar fronteras organizacionales a través de asociaciones, alianzas o emprendimientos conjuntos. Además, los proyectos son únicos, de naturaleza temporal y tienen fechas definidas de inicio y fin; y habrán concluido solo cuando las metas sean alcanzadas. Un proyecto exitoso es aquel que satisface o sobrepasa las expectativas de los *stakeholders.*[11]

Procesos

Los procesos son medios por los cuales se pueden lograr resultados (fines) usando recursos (humanos y materiales) para transformar insumos (entradas) en productos (salidas), independientemente de la relación jerárquica. Una organización debe describirse por el conjunto de procesos que ejecuta, y un abordaje que facilita la integración de las áreas, minimizando las discontinuidades del flujo de trabajo.

La norma ISO 9000:2000 enuncia que la administración por procesos busca crear una dinámica de mejoría continua y permite obtener ganancias significativas en términos de desempeño, eficiencia, eficacia y costos; un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados son administrados como procesos.

Programas

La estrategia debe orientarse a través de programas, que son planes operacionales relacionados con el tiempo, y pueden recibir el nombre de programaciones. Consisten básicamente en planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que van a ser ejecutadas. Los métodos de programación pueden variar desde programas simples (en los que se puede utilizar un simple calendario o agenda para programar las actividades) hasta programas complejos (que exigen técnicas matemáticas avanzadas o procesamiento de datos por computadora para analizar y definir intrincadas interdependencias entre variables que se comportan de maneras diferentes).[12]

Presupuestos

Son planes operacionales relacionados con el dinero dentro de un determinado periodo de tiempo. En muchos casos, los presupuestos tienen una extensión de un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la organización. Cuando los valores financieros y los periodos de tiempo se vuelven más grandes y extensos, ocurre la planeación financiera, con dimensiones y efectos más amplios.[13]

Procedimientos

Sirven para detallar las actividades que van a ser ejecutadas para completar los programas y asegurar que las operaciones cotidianas reflejen los cambios definidos en la estrategia. Constituyen la secuencia de pasos o etapas que deben seguirse rigurosamente para la ejecución de los programas. Son series de pasos detallados que indican cómo realizar una actividad o tarea, o alcanzar un objetivo preestablecido. Así, los procedimientos son subplanes derivados de planes mayores.[14] En general, los procedimientos se transforman en rutinas y se expresan en forma de flujogramas o listas de verificación, para facilitar su comprensión.

Metas y objetivos

Los objetivos son logros que deben ser alcanzados. Pueden constituir metas a corto plazo u objetivos a mediano y largo plazo. Las personas, equipos, unidades organizacionales y la empresa entera deben tener sus objetivos como logros que deben ser alcanzados en varias dimensiones de tiempo, como semanas, meses, trimestres, semestres, años o quinquenios. La importancia de los objetivos puede ser evaluada en los siguientes aspectos:[15]

- Los objetivos proporcionan directriz, rumbo o finalidad.
- fomentan el trabajo en equipo y eliminan las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.
- Sirven de base para evaluar el progreso ya efectuado, y lo que falta para su logro.
- Mejoran la posibilidad de prever el futuro. La organización debe dirigir su destino en vez de someterse a las fatalidades del azar.
- como los recursos son escasos, los objetivos ayudan a orientar y prever su distribución con criterio.

La búsqueda de la sinergia

Uno de los principales aspectos de la implementación de la estrategia es la búsqueda de sinergia entre las funciones y unidades organizacionales. Y esta es una de las razones por las cuales las empresas reorganizan sus recursos y capacidades para obtener mayor integración. La sinergia existe cuando la estrategia produce un rendimiento mayor que la suma de los rendimientos de cada división organizacional. Sumar es fácil, el desafío está en multiplicar. La sinergia puede alcanzarse a través de una o varias formas:[16]

- *Know-how compartido:* unidades combinadas que comparten conocimientos y capacidades para crear sinergia.
- *Estrategias coordinadas:* alineamiento de estrategias que proporcionan ventajas como reducción de la com-

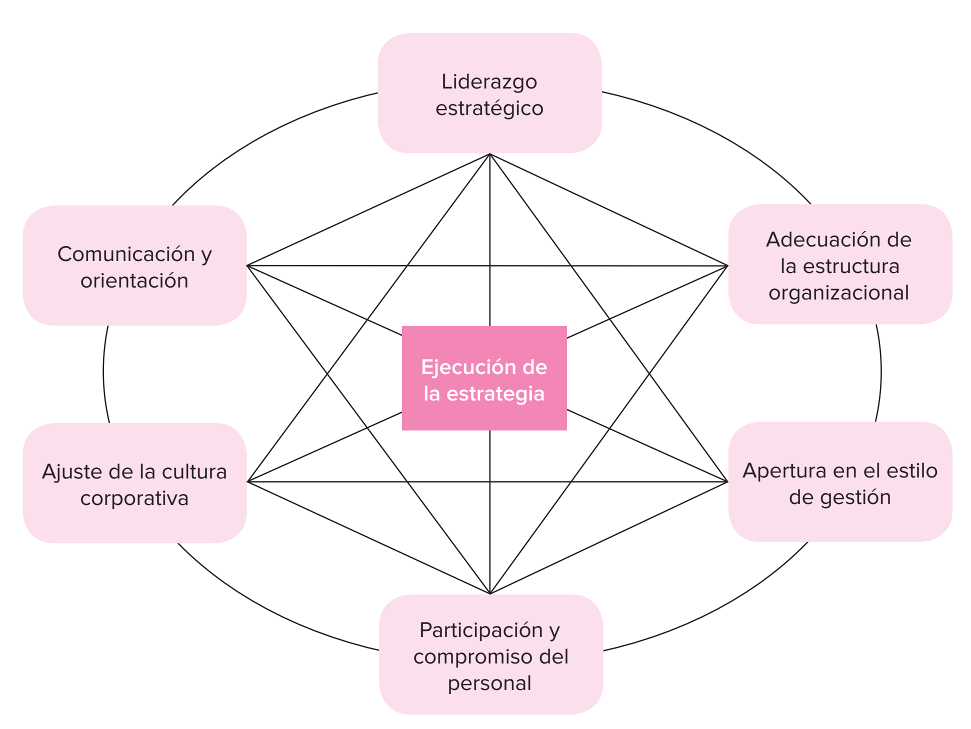
petencia entre unidades y desarrollo de acciones coordinadas, como respuesta integrada a los competidores.

- *Recursos tangibles compartidos:* unidades combinadas que comparten recursos, como laboratorio de Intvestigación y desarrollo (R&D, por sus siglas en inglés) o facilidades de mantenimiento, para producir ahorros.
- *Economías de escala o espectro:* coordinación del flujo de productos o servicios entre las diversas unidades, para reducir inventarios, aumentar la capacidad de utilización y mejorar el acceso al mercado.
- *Poder combinado de negociación:* unidades combinadas que ajustan sus compras para ganar poder de negociación sobre los proveedores comunes, para reducir costos y mejorar la calidad.
- *Creación de nuevos negocios:* la exportación de conocimientos y capacidades facilita la creación de nuevos productos o servicios, extrayendo actividades de varias unidades y combinándolas en nuevas unidades, o estableciendo *joint ventures* entre las unidades de negocios.

Aspectos fundamentales en la ejecución de la estrategia

Los aspectos fundamentales de la ejecución de la estrategia son los siguientes (véase la figura 12.5):

1. *Liderazgo estratégico*: el presidente de la organización debe ser el líder estratégico, el conductor de todo el proceso, y el principal emprendedor. Para cumplir con sus responsabilidades requiere la ayuda de un equipo estratégico escogido cuidadosamente, que apoye, ayude y oriente al personal involucrado en la tarea estratégica. Su labor es asegurarse de que las cosas pasen, evaluar el progreso y medir los resultados. Además, el líder estratégico debe contar con un equipo de directores de las distintas áreas de la organización para que colaboren en todo el proceso. Se trata de construir un liderazgo de liderazgos, dejando en claro que toda la alta gerencia está involucrada y comprometida con la conducción de la estrategia.
2. *Comunicación y orientación*: todas las áreas, los equipos y las personas deben recibir una intensa comunicación y una orientación clara respecto de cómo convertir la estrategia diseñada en una realidad cotidiana, por medio de la ejecución de los planes de acción, tácticos y operacionales, para que todos se involucren e integren en el proceso.
3. *Adecuación de la estructura organizacional*: la estructura debe servir para llevar a cabo la estrategia. Si esta cambia, aquella debe seguir al cambio. Por tanto, se deben adoptar ajustes estructurales, a fin de que la estrategia pueda ofrecer los medios para las relaciones, y la integración necesarias para obtener efectos de sinergia. Como la estrategia es central y sistémica, el diseño organizacional debe integrar, juntar e involucrar, en lugar de dividir, fragmentar y separar. En resumen, el diseño organizacional debe funcionar como una plataforma de conectividad e integración entre las partes del sistema.
4. *Ajuste de la cultura organizacional*: para facilitar y motivar las relaciones entre las personas, la integración de



• Figura 12.5 Aspectos fundamentales en la ejecución de la estrategia.

equipos de alto desempeño, la preocupación por la excelencia y el enfoque en metas y objetivos, así como el reconocimiento y la recompensa por un buen trabajo y por alcanzar resultados, la cultura corporativa debe estar ajustada y alineada a la estrategia organizacional

5. *Apertura en el estilo administrativo*: el estilo de administración debe abandonar la forma tradicional de administrar y optar por un liderazgo democrático y renovador, mediante la adopción del *coaching* y el *mentoring* y de medios para incrementar el aprendizaje y el desarrollo de las personas. El modelo de administración debe estar alineado a la estrategia organizacional
6. *Participación y compromiso del personal*: siempre se debe incluir al personal en el proceso de la administración estratégica. Para que la estrategia sea entendida, aceptada, ejecutada y puesta en marcha adecuadamente se necesita de la total adhesión de la gente. El entusiasmo, la motivación, la estimulación, la firmeza, el reconocimiento y las recompensas son indispensables. La estrategia debe implicar un clima de consenso y armonía que permita su ejecución y el logro de los resultados esperados.

Pasos para la ejecución de la estrategia

Para Thompson y Strickland, el proceso de ejecución de la estrategia exige cinco pasos importantes:[17]

1. *Asignación de recursos y medios:* para garantizar que todas las unidades de la organización cuenten con presupuesto suficiente para realizar adecuadamente su trabajo. En otras palabras, debe haber una estrategia para que las unidades de la organización puedan ejecutarla con éxito. Es preciso proporcionar la estrategia con los recursos necesarios, pues nuevos medios y recursos deben se agregados o mejorados. Los cambios en la estrategia exigen cambios presupuestales y diferentes o mayores recursos. Y muchos acontecimientos requieren velocidad en la respuesta estratégica, lo que demanda flexibilidad presupuestaria con revisiones periódicas para crear productos enteramente nuevos y aprovechar las oportunidades de negocios.
2. *Establecimiento de políticas:* que apoyen y faciliten la ejecución de la estrategia. Los cambios en la estrategia requieren modificaciones en las prácticas y operaciones internas. La definición de políticas y procedimientos ayuda a canalizar medidas, comportamiento, decisiones y prácticas, y a poner en marcha la estrategia, por las razones siguientes:
   a. Proporcionan orientación con respecto a cómo hacer ciertas cosas y cuál es el comportamiento esperado, lo que permite un cierto grado de regularidad y confiabilidad en la forma en que los administradores tratan de ejecutar la estrategia y opera el negocio.
   b. Ayudan a alinear las acciones y comportamientos con la estrategia en toda la organización, pues establecen límites a las acciones independientes y canalizan los esfuerzos individuales y de los equipos. También reducen la posible resistencia de las personas, pues muchas de ellas dejan de infringir las políticas de la empresa sin obtener antes alguna autorización o justificación.
   c. Por ser estandarizadas, proporcionan coherencia sobre el desempeño de actividades fundamentales para la estrategia en las unidades de la organización.
   d. Al eliminar antiguas políticas y procedimientos, e instituir un nuevo ambiente de trabajo, los ejecutores de la estrategia pueden utilizar el proceso de cambio como una palanca poderosa para cambiar la cultura corporativa de un modo que produzca una coincidencia con la nueva estrategia.

   Las políticas no sincronizadas funcionan como barreras. Así, es necesario instituir políticas suficientes y adecuadas a la estrategia; muchas de ellas pueden exigir que las personas hagan las cosas de cierta manera, o poder darles flexibilidad para realizar las acciones como mejor lo consideren. Es una opción de cada organización.
3. Instituir las mejores prácticas: y mecanismos para la mejoría continua. Dado que las actividades de la cadena de valor deberán realizarse de manera eficiente y eficaz, cada unidad organizacional debe comparar la forma en que desempeña ciertas actividades específicas en relación con las mejores adoptadas en la industria y en el mundo. De ahí la necesidad de contar con herramientas como:
   a. *Benchmarking:* para contrastar y comparar actividades cruciales para la estrategia, donde la calidad y los costos afectan los resultados financieros. Es preciso buscar las mejores prácticas en relación con el mercado y en comparación entre las unidades de la organización. El *benchmarking* es un proceso continuo y sistemático de investigación para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas como líderes empresariales o como representativas de las mejores prácticas, con el objeto de perfeccionar la organización.[18] Esto permite comparar los procesos y prácticas entre empresas para identificar "lo mejor de lo mejor" y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva.[19] Se trata de aprender con éxito de la experiencia ajena.

Banco de ideas

Los pasos del *benchmarking*

El proceso de *benchmarking* incluye las siguientes etapas:

- Identificar el área o proceso que va a ser examinado: cuál es la actividad que tiene el potencial de definir una

ventaja competitiva para la organización o unidad de negocios.

- Localizar medidas de resultado del área o proceso para hacer las comparaciones.
- Seleccionar un conjunto accesible de competidores y mejores compañías para hacer el *benchmarking*: buscar compañías excelentes con actividades similares para conocer sus prácticas.
- Calcular las diferencias entre las medidas de desempeño de la organización y las de *best-in-class,* y determinar cuáles son las diferencias que existen.
- Desarrollar programas tácticos para reducir las lagunas de desempeño.
- Implementar los programas y comparar los resultados de las nuevas mediciones con las de las compañías *best-in-class.*

Pero no basta con identificar las mejores prácticas internas y las de otras compañías, pues imitarlas no es suficiente, ya que pueden modificarlas y mejorarlas continuamente. Es necesario aprender con ellas, mejorar y perfeccionar, para después enseñarlas y hacerlas mejor. Aprender para enseñar.[20]

4. *Administración de la calidad total:* la ejecución exige excelencia y la calidad es imprescindible. Los procesos de mejoría de la calidad están constituyendo una parte fundamental en la estructura de puesta en práctica de las estrategias, en el sentido de hacer que la fabricación esté totalmente libre de defectos, lograr la calidad superior de los productos, y la atención y satisfacción de los clientes (véase la figura12.6).

   Es lo que denominamos excelencia operacional como base de la estrategia organizacional. La TQM (*Total Quality* Management) busca crear una cultura de calidad total, empeñada en mejorar continuamente el desempeño de cada actividad y tarea dentro de la cadena de valor de la empresa. La administración de la calidad es un proceso gradual, lento, paulatino y constante (como se detalla en el cuadro 12.1).
5. *Reingeniería:* es un intento de cambio organizacional drástico y radical a través de volver a proyectar, a diseñar, a formular y a reinventar los procesos de trabajo del negocio y la implementación de nuevos proyectos. Representa una reconstrucción y no una reforma total o parcial de la empresa a través de sus procesos fundamentales. Como se basa en procesos y no en tareas, la reingeniería busca entender el qué y el por qué y no el cómo de cada proceso para lograr mejoras rápidas en indicadores críticos de desempeño, como costos, calidad, servicio, atención y velocidad.[21]

Algunas de las principales características de la reingeniería son (véase figura 12.7, más adelante):[24]

- Varios de los servicios se combinan en solo uno: antes estaban fragmentados y separados, y ahora se resumen en uno solo. La línea de montaje por células de producción.
- Organizar a partir de los resultados y no de las tareas.
- Los trabajadores toman las decisiones. La separación entre la planeación y la ejecución desaparece, y la toma de decisiones se vuelve parte del trabajo.
- Las etapas del proceso se realizan en un orden natural y no secuencial: el trabajo puede ser paralelo, simultáneo o incluso en secuencia.
- Vincular las actividades paralelas para integrar sus resultados.

Los 14 puntos de Deming:

1. Constatar el propósito.
2. Adoptar la filosofía.
3. No confiar en la inspección masiva.
4. No negociar con base en el precio.
5. Mejorar constantemente.
6. Capacitar a las personas.
7. Demostrar liderazgo.
8. Eliminar el miedo.
9. Superar las barreras.
10. Eliminar los *slogans*.
11. Eliminar las cuotas.
12. Poseer orgullo por la calidad.
13. Educar y recapacitar.
14. Trazar planes de acción.

La trilogía de Juran:

1. Planeación de la calidad:
   - Establecer metas.
   - Identificar a los clientes y sus necesidades.
   - Desarrollar productos y procesos.
2. Control de calidad:
   - Evaluar el desempeño.
   - Comparar las metas y adaptar.
3. Mejoría de la calidad:
   - Establecer infraestructura.
   - Identificar proyectos y equipos.
   - Dar recursos y capacitación.
   - Establecer controles.

Los 14 pasos de Crosby:

1. Compromiso de la gerencia
2. Equipos de mejoría de calidad
3. Medición de la calidad
4. Costo de la evaluación de la calidad
5. Consciencia de la calidad
6. Medidas correctivas
7. Comité de cero defectos
8. Capacitación de los supervisores
9. Día de cero defectos
10. Establecimiento de metas
11. Eliminación de causas de error
12. Reconocimiento
13. Consejos de calidad
14. Volver a hacer

• **Figura 12.6** Abordajes populares de Total Quality Management (TQM).[22]

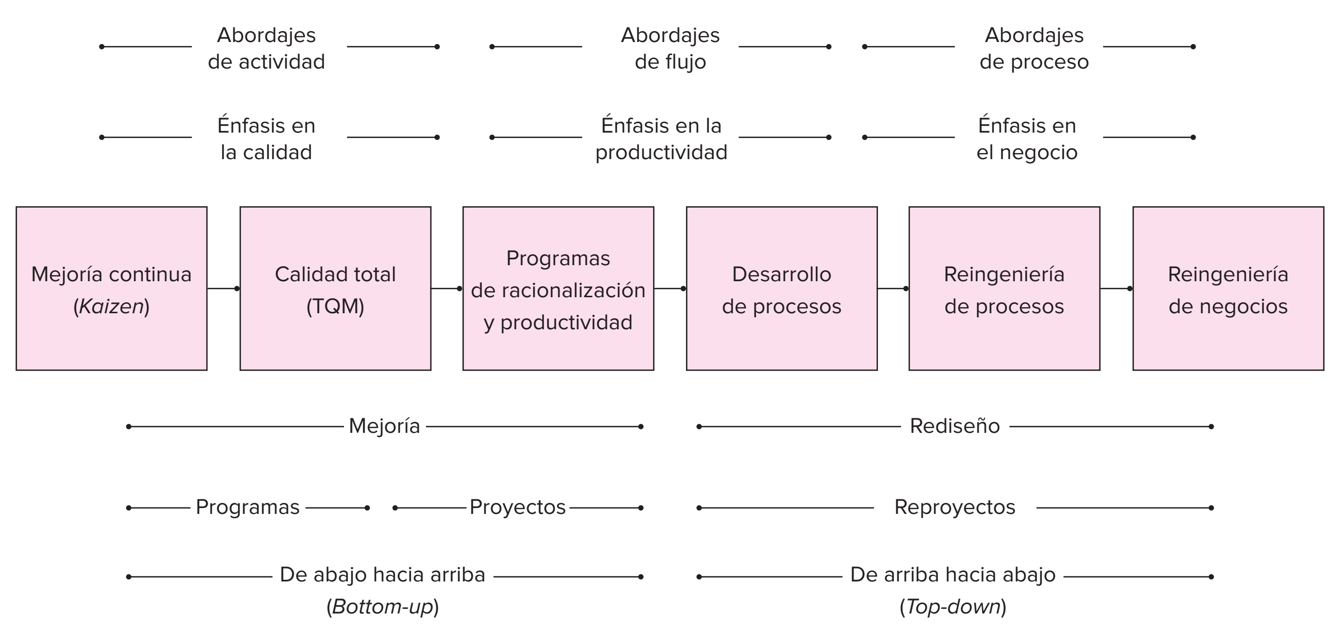
Cuadro 12.1 Aspectos comunes de los programas de TQM y mejoría continua.[23]

1. **Liderazgo comprometido:** compromiso casi sagrado, inquebrantable y a largo plazo de la alta dirección con la filosofía de administración de la calidad o mejoría continua o TQM.
2. **Adopción y comunicación de TQM:** uso de herramientas como la declaración de misión y temas relacionados.
3. **Relaciones más estrechas con los clientes:** determinación de las necesidades de los clientes externos e internos, y su satisfacción sin importar lo que se requiera.
4. **Relaciones más estrechas con los proveedores:** trabajo en colaboración estrecha y cooperativa con los proveedores, para garantizar que sus entregas se ajusten al uso final de los clientes.
5. ***Benchmarking*:** investigación y observancia de las prácticas de operación competitivas en el mercado.
6. **Mayor capacitación del personal:** inclusión de principios de TQM, capacidades de los equipos y solución de problemas.
7. **Organización flexible y abierta:** dotación de equipos de alto desempeño, comunicaciones horizontales abiertas y relajación de la jerarquía tradicional.
8. ***Empowerment* de los colaboradores:** creciente participación de los colaboradores en el diseño y planeación, así como mayor autonomía en la toma de decisiones.
9. **Mentalidad de cero defectos:** instalación de un sistema para detectar defectos en el momento en que ocurren y no mediante la inspección o readaptación.
10. **Fabricación flexible:** inclusión de inventarios en tiempo real, manufactura celular, diseño basado en la facilidad de producción, control estadístico de los procesos y diseño de experimentos.
11. **Mejora de los procesos:** disminución de la pérdida de tiempo en todas las áreas, a través de análisis de los procesos interdepartamentales.
12. **Medición:** orientación para metas y fervor por los datos, con medición constante del desempeño y utilización de métodos estadísticos.

- El trabajo se realiza donde tiene más sentido: el propio proveedor puede realizarlo en forma parcial o total, con mayor eficacia.
- Se captura la información en donde se origina.

Tanto la mejora continua como la reingeniería son formas de administración de procesos. Ambas se enfocan en el cliente, crean valor para el cliente, se orientan hacia la excelencia de los procesos y se fundamentan en un profundo compromiso de las personas involucradas. Sin embargo, las diferencias entre ambas residen en el método para realizar el cambio. La primera es lenta, gradual, evolutiva, participativa y realizada a partir de los escalones inferiores de la empresa, de abajo hacia arriba. La reingeniería es radical, drástica, revolucionaria, realizada de arriba hacia abajo; tira por la ventana el antiguo proceso y reinventa otro proceso completamente nuevo con base en tres componentes: personas, tecnología de la información y procesos. La reingeniería puede darse en tres niveles: la reingeniería organizacional, la reingeniería de procesos y la reingeniería de operaciones o tareas. En resumen, la reingeniería organizacional, que es la que aquí nos interesa, busca una nueva dirección de las características organizacionales, tales como:[26]

1. La departamentalización funcional tradicional es sustituida por una compleja red de equipos de procesos. Desaparece la orientación internalizada para las funciones especializadas de los diversos órganos de la empresa, y surge una nueva orientación enfocada en los procesos y los clientes.
2. La estructura organizacional jerarquizada, alta y alargada se vuelve achatada y horizontal. La antigua estructura piramidal, centralizadora y rígida, cede su lugar a una organización eminentemente flexible y maleable basada en los procesos y no en las funciones especializadas.
3. La actividad sufre enormes cambios. Las tareas dejan de ser fragmentadas y basadas en la especialización, simples y rutinarias y con énfasis en el aislamiento individual, para basarse en trabajos multidimensionales en equipos y con énfasis en la responsabilidad grupal y colectiva.
4. Los papeles de las personas dejan de ser moldeados y controlados por reglas y regulaciones internas para ser autorizados al ejercicio de plena autonomía y responsabilidad.
5. La preparación del personal deja de ser realizada por medio de una capacitación específica y con énfasis en la posición y el cargo ocupado, para constituirse en una verdadera educación integral y con énfasis en la persona y sus capacidades y habilidades.
6. Las medidas de evaluación del desempeño humano dejan de concentrarse en la actividad realizada durante determinado tiempo, para evaluar los resultados alcanzados y el valor creado.



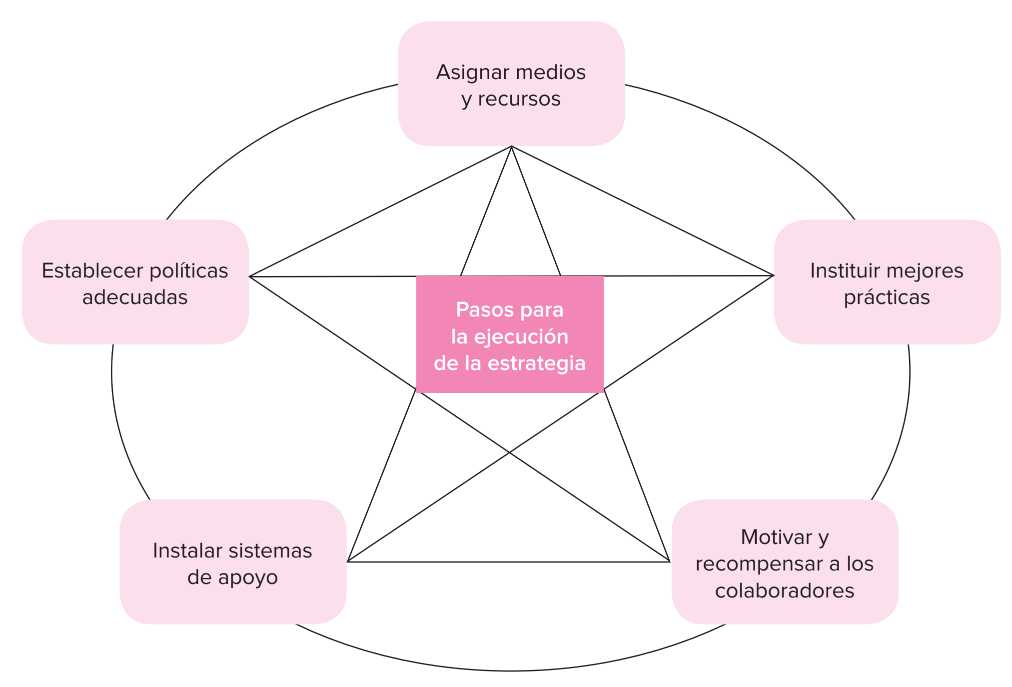
• Figura 12.7 Principales características de las técnicas de intervención en las empresas.[25]

7. Los criterios de promoción y carrera orientados hacia el desempeño excelente, como premio por el pasado, pasan a evaluar las competencias y el potencial de desarrollo para concentrarse en el cambio y en el desarrollo para el futuro.
8. Los valores sociales, antes protectores y que buscaban una orientación de las personas hacia sus jefaturas, ahora son productivos y buscan una orientación de las personas hacia el cliente, interno o externo.
9. Los ejecutivos, antes controladores de resultados y distantes de las operaciones cotidianas, ahora se convierten en líderes e impulsores, más próximos a las operaciones.
10. Los gerentes, de ser verdaderos supervisores de las acciones dotados de habilidades técnicas, ahora son instructores y educadores equipados con habilidades interpersonales. La reeducación de las personas no constituye un objetivo de la reingeniería, sino una consecuencia fatal del impacto que esta produce dentro de la organización.

    En cualquiera de esas herramientas, administración de la calidad, *benchmarking* o reingeniería, lo importante es que todos los ejecutivos las entiendan como algo que vale la pena tratar de utilizar con ideas creativas que pueden mejorar las cosas. Deben servir como parte de un esfuerzo más amplio para ejecutar la estrategia. Cuando eso no pasa, los resultados de la ejecución acaban siendo pobres y precarios.
11. *Instalar sistemas de apoyo:* que permitan a las personas desempeñar sus funciones estratégicas de manera competente todos los días. La estrategia no puede cumplirse o ejecutarse sin una serie de sistemas de apoyo que facilitan las operaciones, como hacen las empresas de aviación comercial (Southwest, American Airlines, United, Delta, TAM). Todos los sistemas de FedEx apoyan la estrategia en el sentido de entregar absoluta y definitivamente y aumentar su competitividad. La Arthur Andersen utiliza Internet y tecnología digital para involucrar a más de 70 000 personas en 382 oficinas diseminadas en 81 países. Además de facilitar las operaciones, los sistemas de apoyo crean también una enorme ventaja competitiva. Una empresa que pretende ser un proveedor de bajo costo es competitivamente más fuerte si posee un sistema de *benchmarking* que identifique oportunidades para aplicar las mejores prácticas de reducción y eliminación de costos. Además, en el actual entorno de negocios, la ventaja competitiva está en las empresas con mayor capacidad para movilizar rápidamente la información y crear sistemas que permitan utilizar el conocimiento con eficacia. Y siempre es mejor instalar la infraestructura y los sistemas de apoyo antes que estar desprevenido y tener que luchar de repente para improvisar algo en el nivel de demanda del mercado.

Thompson y Strickland recuerdan que la Era de la Información en tiempo real generada por Internet permite a los administradores dar un rápido seguimiento a las iniciativas de ejecución y a las operaciones diarias, para dirigirlas hacia una conclusión exitosa en caso de que las primeras medidas no produzcan el avance esperado o cuando las cosas parecen salirse de rumbo. Para ambos autores, los pasos para la ejecución de la estrategia deben incluir cinco áreas generales, según lo ilustra la figura 12.8:[27]

a. Asignar medios y recursos.
b. Instituir mejores prácticas.



• **Figura 12.8** Los pasos para la ejecución de la estrategia según Thompson y Strickland.

c. Motivar y recompensar a los colaboradores.
d. Instalar sistemas de apoyo.
e. Establecer políticas adecuadas.

Todos los indicadores del desempeño estratégico deben medirse, si es posible, en tiempo real o diariamente, lo cual exige conexiones múltiples para detectar los problemas con prontitud, diagnosticarlos con precisión y ofrecer medidas correctivas inmediatas.

12. *Motivar y recompensar a los colaboradores:* de manera que fortalezcan el compromiso de toda la organización en busca de la excelente ejecución de la estrategia. Para que haya entusiasmo, motivación e inspiración, tal compromiso, sin duda, debe ser alcanzado a través del liderazgo, pero este debe diseñar y utilizar incentivos monetarios y no monetarios como mecanismo de refuerzo. La función de los sistemas de reconocimiento es alinear el bienestar de los miembros de la organización con la realización de la visión corporativa, de modo que se beneficien al ayudar a la empresa a ejecutar su estrategia de forma competente para la plena satisfacción de los clientes.

La ejecución de la estrategia compete al líder[28]

Dado que la comprensión profunda de la empresa, de su personal y del entorno es algo necesario, es el líder quien está en condiciones de garantizarlas. El secreto para ejecutar la estrategia es la suma del liderazgo, disciplina y cultura organizacional. Según Ram Charan, el fracaso de los líderes rara vez se debe a su falta de visión o inteligencia. El problema es que fallan en la ejecución. En la actualidad, la ejecución es considerada el principal desafío de los negocios y de los líderes. Es relativamente fácil crear una estrategia brillante; lo difícil es ponerla en práctica y hacerla funcionar y producir buenos resultados.

Un modelo lógico de ejecución de estrategia

Hrebiniak sostiene que un modelo lógico de ejecución y un método disciplinado ayudan a realizar la estrategia, de modo que todos entiendan lo que debe hacerse. Para él, el diseño de un modelo eficaz presenta ocho desafíos, según lo ilustra la figura 12.9:[29]

1. *Enfoque o conjunto de directrices:* que presenten el proceso y guíen las decisiones o acciones de ejecución. Sin directrices, la ejecución se vuelve una cuestión confusa y desordenada, en la cual las personas se pierden.
2. *Comprensión de la forma en que la creación de la estrategia afecta su ejecución:* la estrategia define el terreno (productos, clientes, mercados, tecnologías, logística) donde se desarrollará el juego de la ejecución. Pero será un esfuerzo inútil sin la orientación de la estrategia y de los objetivos a corto plazo relacionados con ella. Una pregunta crucial es: ¿cuáles aspectos de la estrategia y de la planeación afectan más los resultados de la ejecución? ¿Y cuál es la relación entre la estrategia corporativa y la estrategia de negocios, y cómo dicha interacción afecta los resultados de la ejecución?

Liderazgo estratégico

Adecuación de la estructura organizacional

Apertura en el estilo de gestión

Participación y compromiso del personal

Ajuste de la cultura corporativa

Comunicación y orientación

Ejecución de la estrategia

• **Figura 12.9** Modelo lógico de ejecución de la estrategia.[30]

3. *Administración del cambio:* la ejecución suele exigir un cambio; sin embargo, la administración del cambio va más allá que reducir la resistencia a los nuevos métodos o hacer que las personas sean más felices. Implica conocer los pasos necesarios para administrar el proceso de ejecución a lo largo del tiempo. ¿Los administradores pueden implantar el cambio de manera gradual o de una sola vez?
4. *Comprensión de la estructura de poder e influencia:* si el proceso de ejecución contradice la estructura de poder, está destinado al fracaso. El poder refleja el dominio crítico sobre capacidades y recursos escasos, y quienes están en el poder deciden sobre la asignación de recursos para individuos o unidades organizacionales que afectan los esfuerzos de ejecución. Si la alta cúpula no apoya un plan de ejecución, el resultado será nulo.
5. *Diseño de estructuras organizacionales:* que promuevan el intercambio de información, la coordinación y la medición *accountability*): es esencial derrumbar las fronteras y fomentar la comunicación lateral dentro de la organización para fomentar la flexibilidad que la ejecución exige, así como la transferencia de conocimiento y la coordinación de las unidades operacionales. Es fundamental que los administradores sepan quién hace qué, cuándo y por qué, así como quién es responsable por todos los objetivos claves de la ejecución.
6. *Establecimiento de incentivos, controles y mecanismos de retroalimentación* (*feedback*): los incentivos estimulan el comportamiento adecuado para conseguir los resultados deseados de la ejecución. Los controles ofrecen *feedback* sobre el desempeño, así como sobre los mecanismos de corrección, y facilitan el cambio. Sin el análisis de las situaciones negativas no hay lugar para el aprendizaje, y el cambio organizacional estará en peligro. Ambos son críticos en el funcionamiento de la estrategia. Los incentivos apoyan aspectos claves del modelo de ejecución, están ligados a las metas estratégicas o de corto plazo y recompensan lo que es correcto: premian a quien realiza. También aumentan la motivación.
7. *Creación de la cultura adecuada:* la organización debe fomentar la cultura de apoyo a la ejecución. Esta exige un ambiente de logro y disciplina así como un sentido de propiedad de las personas.
8. *Liderazgo orientado a la ejecución:* el equipo de la dirección debe impulsar a la organización hacia el éxito y generar compromiso con el proceso de ejecución. El análisis de los pasos y decisiones de ejecución define un buen liderazgo y la forma en que influye en la implantación de la estrategia, de manera directa o indirecta.

Para Hrebiniak, los desafíos de la ejecución de la estrategia son:[31]

1. La vieja cultura organizacional: cuando no está adecuada a los nuevos desafíos que enfrenta la organización.
2. Los incentivos ofrecidos: cuando se recompensa a las personas por el tiempo de trabajo o por la edad, y no por el desempeño o la realización competitiva.
3. La necesidad de superar los problemas con "silos" funcionales tradicionales, típicos de la división del trabajo de la vieja estructura organizacional.

4. Los desafíos inherentes a la administración del cambio en empresas conservadoras.

Además, existen otros problemas con respecto a la ejecución de la estrategia:

1. Hacer que la estrategia funcione es más complicado que la tarea de formular la estrategia.
2. La ejecución es crítica, pero hacer que la estrategia funcione proporciona rendimientos.
3. Los administradores están capacitados para planear y no para ejecutar.
4. Los altos ejecutivos creen que la ejecución o implementación de la estrategia debe quedar en la base de la organización. Y en muchas empresas existe una separación entre planear y hacer, y formulación y ejecución. La ejecución necesita propietarios en todos los niveles de la administración.

Hrebiniak agrega que planeación y ejecución son interdependientes. Debe haber simultaneidad entre planear y ejecutar. La planeación afecta a la ejecución, y esta a su vez afecta los cambios en la estrategia y en la planeación a lo largo del tiempo. Los resultados de la estrategia son mejores cuando los responsables de su ejecución también forman parte del proceso de planeación o formulación. Cuanto mayor sea la interacción entre planificadores y ejecutores, o mayor la superposición de los dos procesos o tareas, tanto mayor será la probabilidad de éxito de la ejecución.

Dificultades en la ejecución de la estrategia

La mayoría de los fracasos estratégicos ocurre exactamente en la fase de ejecución e implementación de la estrategia organizacional, como se explicó al inicio de este capítulo. Y es que, en muchos de los casos, una estrategia maravillosamente elaborada no se lleva a la práctica. En muchas otras ocasiones, el impulso que brinda el líder estratégico no llega al ámbito operacional de la organización; la estrategia muere a medio camino y se desvanece en el aire. La estrategia simplemente no sucede en la práctica, pues la base de la organización no tiene la menor idea de qué hacer, debido a la falta de comunicación y capacitación adecuadas. La fuerte separación entre la formulación (quienes toman decisiones con respecto al futuro de la organización) y la ejecución (quienes las ejecutarán) provoca una grieta que impide su viabilidad.

Hrebiniak subraya los siguientes aspectos:[32]

1. La ejecución es la llave del éxito de toda planeación estratégica.
2. La mayor dificultad está en poner en marcha la estrategia, no en diseñarla.
3. Una debida ejecución es crítica. Enfocarse en conseguir que la estrategia funcione produce el mayor de los dividendos.
4. Los directivos generalmente son entrenados para planear la estrategia, pero no para ejecutarla.
5. Las personas deben saber manejar la ejecución de la estrategia y formar parte integral de ella.
6. La planeación y la ejecución son interdependientes y no solo distintas fases de un mismo proceso.
7. La ejecución de la estrategia toma mucho más tiempo que su diseño.
8. La ejecución es un proceso y no solo una acción o una simple etapa.
9. La ejecución de la estrategia involucra a muchas más personas que su diseño.
10. Los desafíos y los obstáculos para una ejecución exitosa solo se presentan en la ejecución. En general, en el momento de la ejecución es cuando surgen problemas que no siempre pueden ser previstos de forma anticipada.

Así, Hrebiniak considera que los principales desafíos de la ejecución son:[33]

1. Desarrollar un modelo que guíe las decisiones y las acciones de la ejecución.
2. Comprender cómo el diseño de la estrategia afecta su ejecución.
3. Administrar el cambio de forma eficaz, inclusive el cambio de cultura organizacional.
4. Comprender el poder o la influencia y utilizarlos adecuadamente para conseguir el éxito de la ejecución.
5. Desarrollar estructuras organizacionales que fomenten el compartir la información, la coordinación y una clara responsabilidad.
6. Desarrollar mecanismos de control y retroalimentación eficaces.
7. Saber cómo crear una cultura organizacional que apoye e impulse la ejecución de la estrategia.
8. Ejercitar un liderazgo enfocado en la ejecución de la estrategia.

La ejecución es fundamental para que la estrategia tenga éxito. El éxito o el fracaso de una empresa pasa por varias fases, que van desde la quiebra hasta un aumento sustancial del capital financiero, como se muestra en la figura 12.10.

En este sentido, el Dr. Stephen R. Covey, una autoridad en liderazgo, respetado internacionalmente, creó innumerables modelos y metodologías, entre las cuales destaca la metodología de las **Cuatro disciplinas de la ejecución** (*Four Disciplines of Execution – 4DX*), de implantación estratégica, concebida para ayudar a los ejecutivos a enfocarse y alinear a todos los trabajadores de la organización. Cuando es implementada correctamente, 4DX puede ayudar a garantizar la ejecución necesaria para alcanzar los principales objetivos estratégicos de la organización (véase la figura 12.11).

Causas de fracaso en la ejecución

Ejecución es el nombre del juego. Planeación y ejecución se superponen y no deben considerarse secuenciales o lineales.



• **Figura 12.10** *Las dimensiones del fracaso/éxito empresarial.*[34]

Siempre se debe identificar actividades y desafíos no previstos en la ejecución para percibir por qué las cosas no funcionan. La ejecución exige una acción pronta e inmediata orientada hacia los objetivos, a fin de eliminar los problemas. Garvin señala siete causas para el fracaso en la ejecución de la estrategia:[35]

1. *Falta de comprensión:* cuando las acciones no son debidamente claras para los colaboradores, quienes no logran tener una visión del todo.
2. *Falta de adhesión o compromiso:* las personas deben tener voluntad y deseo de cambiar. La ejecución exige vender la idea y que las personas la compren, por las siguientes cuatro razones:[36]
   - ¿Por qué tenemos que cambiar?
   - ¿Por qué es correcto ese cambio?
   - ¿Por qué piensa usted que la organización puede lidiar con el cambio?
   - ¿Qué hará usted para apoyar a la organización a lo largo del cambio?
3. *Falta de capacidades, habilidades y competencias:* la ejecución debe comenzar con la capacitación y educación intensivas, y la asignación de los recursos necesarios.

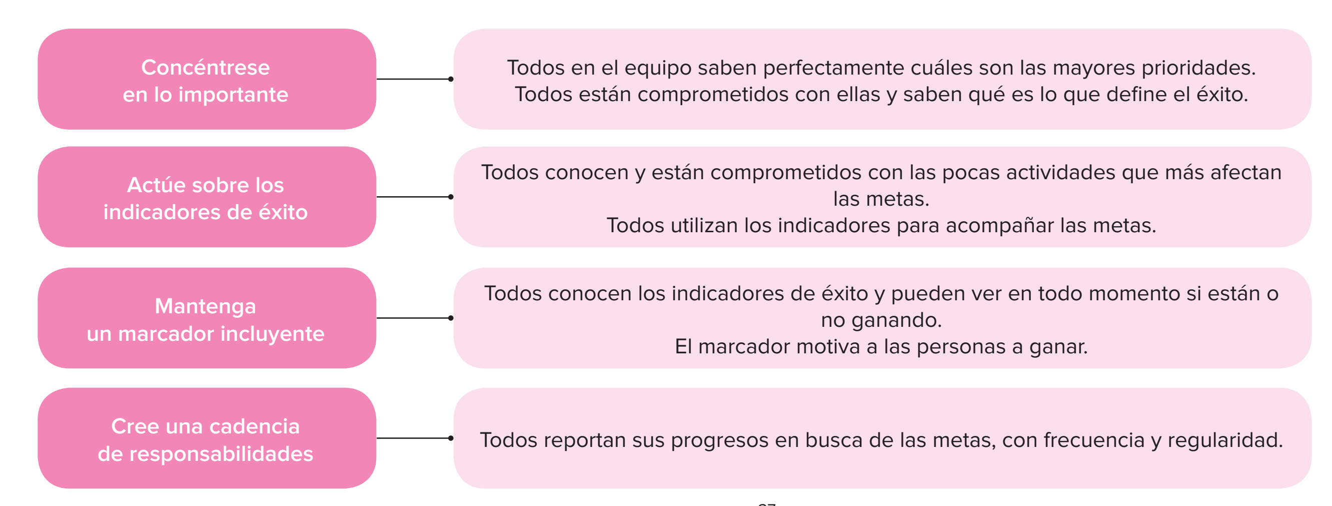


Figura 12.11 Las cuatro disciplinas de la ejecución, según Stephen Covey.[37]

4. *Falta de alineación de las metas:* es necesario contar con un mecanismo de *scorecards* para asegurar una dirección común o una base de compromiso compartido.
5. *Falta de conciencia de los problemas:* la ejecución requiere supervisión continua, monitoreo y solución de los problemas que van surgiendo y que se vuelven cada vez más complejos. Es necesario mantener ciclos de retroalimentación más cortos.
6. *Falta de respuestas a los cambios en el entorno:* debe haber un plan de contingencia para adecuarse a los cambios ambientales imprevistos y huir de la rigidez. Es preciso probar la validez de las premisas adoptadas sobre el entorno, y definir gatillos para la acción correctiva.
7. *Falta de disciplina:* el progreso puede desacelerarse cuando las prioridades cambian o no son claras, cuando hay un exceso de iniciativas y una falta de refuerzo o estímulo. La determinación, persistencia y proactividad de los administradores son necesarias por encima de los compromisos y reconocimientos. El refuerzo, la comunicación repetitiva, la entrega por encima del compromiso y el enfoque son esenciales para el éxito de la ejecución.

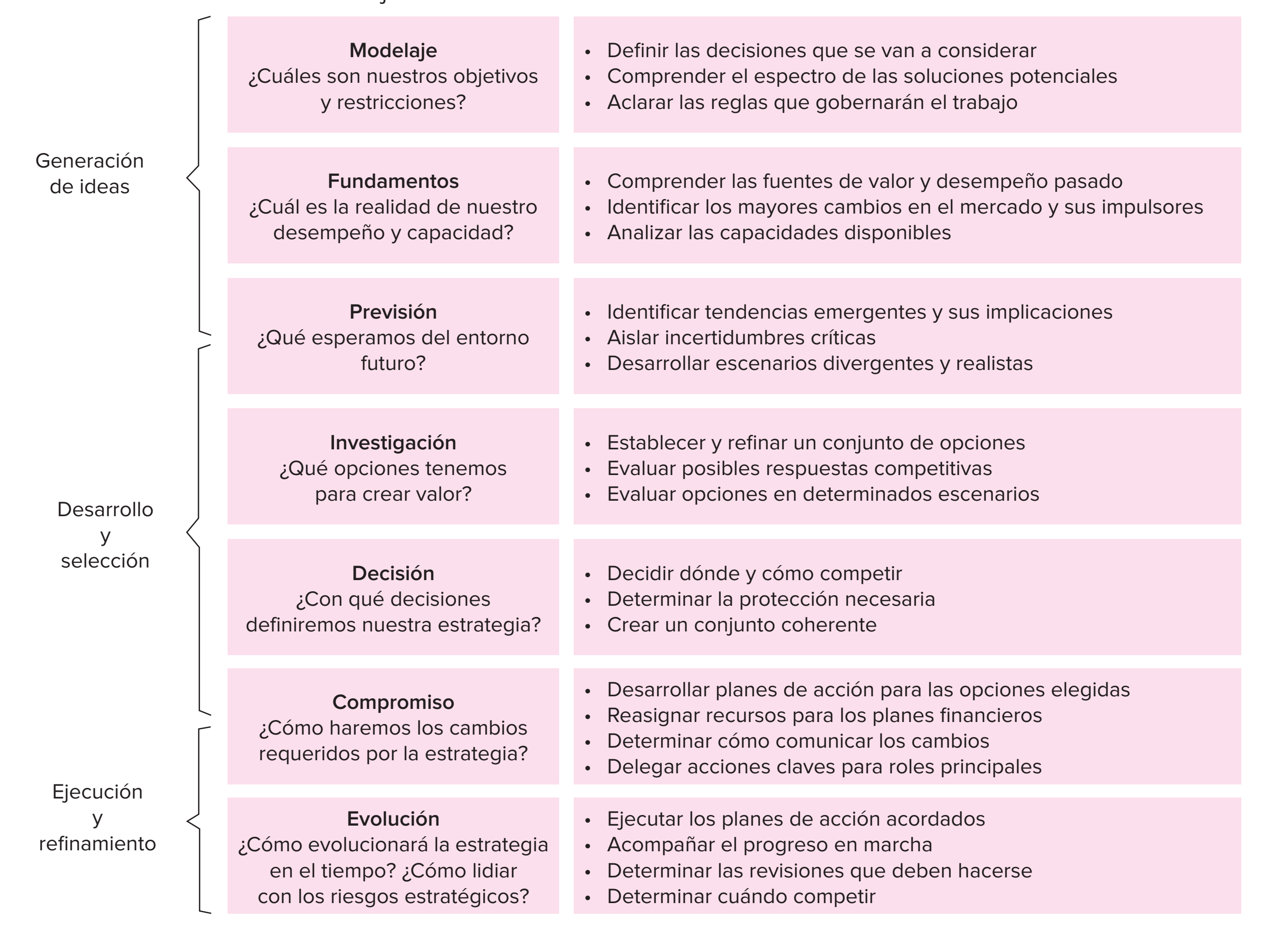
La capacidad de hacer que las cosas sucedan en el plazo, con el presupuesto y en el nivel de calidad esperados es tan fundamental como la de formular la estrategia.

La ejecución de la estrategia ha sido uno de los mayores desafíos de las organizaciones. No es suficiente con crear un brillante diseño estratégico. Es preciso transformar esa estrategia en una actividad diaria e implícita en las tareas y procesos organizacionales. Eso no es fácil, pero sí perfectamente posible, siempre que las personas se involucren y se comprometan personalmente en el proceso estratégico. Deben conocer perfectamente las metas y objetivos propuestos, saber qué hacer, y recibir apoyo, soporte, orientación, capacitación, retroacción y, sobre todo, reconocimiento y recompensas por el desempeño sobresaliente, moviéndose de las ideas a la ejecución, conforme se muestra en el cuadro 12.2.

Para Ray G. Young,[38] la ejecución de la estrategia depende de cinco P:

1. *Performance*: el desempeño es fundamental para la ejecución de la estrategia.
2. *Producto*: Lo que la organización ofrece al mercado.

Cuadro 12.2 Moverse de las ideas a la ejecución.[39]



Generación de ideas	**Modelaje** ¿Cuáles son nuestros objetivos y restricciones?	• Definir las decisiones que se van a considerar • Comprender el espectro de las soluciones potenciales • Aclarar las reglas que gobernarán el trabajo
	Fundamentos ¿Cuál es la realidad de nuestro desempeño y capacidad?	• Comprender las fuentes de valor y desempeño pasado • Identificar los mayores cambios en el mercado y sus impulsores • Analizar las capacidades disponibles
	Previsión ¿Qué esperamos del entorno futuro?	• Identificar tendencias emergentes y sus implicaciones • Aislar incertidumbres críticas • Desarrollar escenarios divergentes y realistas
Desarrollo y selección	**Investigación** ¿Qué opciones tenemos para crear valor?	• Establecer y refinar un conjunto de opciones • Evaluar posibles respuestas competitivas • Evaluar opciones en determinados escenarios
	Decisión ¿Con qué decisiones definiremos nuestra estrategia?	• Decidir dónde y cómo competir • Determinar la protección necesaria • Crear un conjunto coherente
	Compromiso ¿Cómo haremos los cambios requeridos por la estrategia?	• Desarrollar planes de acción para las opciones elegidas • Reasignar recursos para los planes financieros • Determinar cómo comunicar los cambios • Delegar acciones claves para roles principales
Ejecución y refinamiento	**Evolución** ¿Cómo evolucionará la estrategia en el tiempo? ¿Cómo lidiar con los riesgos estratégicos?	• Ejecutar los planes de acción acordados • Acompañar el progreso en marcha • Determinar las revisiones que deben hacerse • Determinar cuándo competir

3. *Proceso*: la forma en que trabajan la organización y las personas.
4. *Personas*: son las encargadas de realizar todo lo que sucede en la organización.
5. *Pasión*: es lo que impulsa el trabajo de las personas.

Adicionalmente, el autor agrega 3 L para obtener colaboración:

1. *Listen (escuchar)*: los líderes deben oír y escuchar, tal vez, más que hablar.
2. *Learn (aprender)*: el aprendizaje forma parte integral de la organización moderna.
3. *Lead (guiar)*: el liderazgo es fundamental para la ejecución de la estrategia.

Para Davenport,[40] el proceso para diseñar la estrategia influye de manera considerable en su ejecución. Considera que existen tres posibilidades para ejecutar la estrategia, según lo muestra el cuadro 12.3:

1. *Ingeniería estratégica*: se refiere al diseño tradicional, concentrado en la alta gerencia de la organización, y funciona como un conjunto de bloques rígidos de construcción.
2. *Anarquía estratégica*: se refiere a lo que ocurre cuando la base de la organización deja de seguir todo proceso estratégico y se apoya en medidas del desempeño poco claras y en objetivos anárquicos.
3. *Ejecución intraemprendedora*: se refiere a una ejecución más participativa y que va acompañada de la práctica cotidiana, sustentada en la experimentación y el aprendizaje, con medidas para distribuir recompensas e incentivos entre las personas. Para este autor, es el tipo de ejecución deseable para la estrategia.



FNQ: criterios de ejecución de estrategias[41]

Este rubro examina la implementación de procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de asegurar el desglose, la realización y la actualización de las estrategias de la organización.

La Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) define los siguientes criterios para la evaluación de la implementación de las estrategias:

a. Cómo se definen los indicadores para la evaluación de la implementación de las estrategias, establecidas las metas a corto y largo plazo, y definidos los respectivos planes de acción.
   I. Destacar la forma en que las informaciones comparativas y los requisitos de las partes interesadas se utilizan para la definición de metas.
   II. Presentar los principales indicadores, sus metas y respectivos planes de acción.
b. Cómo se desglosan las metas establecidas para las diversas áreas de la organización, asegurando la coherencia entre los indicadores utilizados en la evaluación de la implementación de las estrategias, y los utilizados en la evaluación del desempeño de los procesos.
c. Cómo se desglosan los planes de acción para las diversas áreas de la organización, asegurando la coherencia con las estrategias definidas y la consistencia entre los planes respectivos.
d. Como se asignan los recursos para asegurar la implementación de los planes de acción.
   I. Presentar los principales recursos asignados.
e. Cómo se comunican las estrategias, las metas y los planes de acción al personal de la fuerza de trabajo y al resto de las partes interesadas, cuando esto sea pertinente.

Cuadro 12.3 Alternativas de ejecución de la estrategia.[42]

	Ingeniería estratégica	Anarquía estratégica	Ejecución intraemprendedora
Formulación de la estrategia	Ejercicio exclusivo de la alta gerencia de la organización	Totalmente centrada en la base	Centralizada, pero participativa
Procesos administrativos	Flujos fijos y rígidos del proceso	Ningún proceso definido	Proceso basado en la práctica cotidiana
Medidas del desempeño	Cascada rígida	Medidas poco claras	Medidas distribuidas
Cultura	Ejecución rutinaria	Anárquica	Experimentación y aprendizaje

f. Cómo se realiza el monitoreo de la implementación de los planes de acción.
g. Cómo acompaña la organización el entorno interno y externo, incluida la competencia, y cómo revisa las estrategias, las metas y los planes de acción a la luz de los cambios percibidos.

Barreras para la ejecución de la estrategia

El interrogante gira en torno a las razones que explican por qué la estrategia no se lleva a cabo o no de forma adecuada. El hecho es que existen innumerables barreras para la ejecución de la estrategia, que hacen que las cosas simplemente permanezcan dónde y cómo estaban. La figura 12.12 brinda un panorama general de las principales barreras a la ejecución.

Con tantas barreras, de índole personal e individual, informacional, administrativa, presupuestal, además de psicológicas y sociales, la mejor de las estrategias difícilmente logra ocurrir en la práctica organizacional.



Banco de ideas

Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia[44]

Cuando una empresa percibe que es incapaz de ejecutar la estrategia, una reacción común es que trate de rediseñar el organigrama o de modificar los incentivos, cuando sería mucho más eficaz que esclareciera los privilegios de decisión y mejorara el flujo de información que sube por la jerarquía a lo largo de toda la organización. En general, los remedios no funcionan porque no tienen nada que ver con el mal.

En un artículo en la *Harvard Business Review*, Neilson, Martin y Powers afirman que una estrategia brillante, un producto enormemente exitoso o una tecnología innovadora pueden colocar a la empresa en el mapa competitivo, pero solo una ejecución sólida y bien orquestada la puede mantener ahí, según se detalla en el cuadro 12.4. Lamentablemente, la mayoría de las empresas no lo hace bien, como incluso ellas mismas reconocen. Las investigaciones arrojan que las empresas fracasan en la ejecución porque van directo a la reestructuración organizacional e ignoran los propulsores más poderosos de la eficacia, que son los siguientes:

1. *Privilegios de decisión*: las personas deben tener una idea clara de las decisiones y las acciones que son de su responsabilidad. Esto significa definir con claridad los papeles y las responsabilidades.
2. *Información*: es importante respecto del entorno competitivo y debe llegar con rapidez a la alta gerencia. Así, los ejecutivos pueden desempeñar un papel importante en la identificación de patrones y definir mejores prácticas para todos los segmentos de la empresa. Este papel de coordinación debe contar con una inteligencia de mercado precisa y actualizada.
3. *Incentivos*: una vez que se toman las decisiones, rara vez son cuestionadas. Deben ser aceptadas y transformarse en compromisos y en incentivos para las personas. Las decisiones pasan por un periodo inicial de búsqueda de consenso, pero cuando se han tomado requieren que los individuos no provoquen división, conflictos ni disputas, sino que sirvan de guía y agreguen valor al negocio.
4. *Estructura*: la información debe fluir libremente entre las fronteras de la organización. Cuando la información no fluye horizontalmente entre las diversas partes de la empresa, las unidades se comportan como silos cerrados, que impiden las economías de escala y la transferencia de las mejores prácticas.

Para Neilson, Martin y Powers, las características de las organizaciones eficaces en la ejecución de sus estrategias son:

1. Privilegios de decisión
2. Información
3. Incentivos
4. Estructura

Participación de las personas en la ejecución de la estrategia

A final de cuentas, ¿quién ejecuta la estrategia? ¿Tecnologías, estructura organizacional, cultura corporativa, estilo de

Barreras de visión	Barreras personales	Barreras administrativas	Barreras de recursos
Solo 5% de la fuerza de trabajo comprende satisfactoriamente la estrategia organizacional.	Solo 25% de los directivos y ejecutivos recibe incentivos y recompensas ligados a la estrategia organizacional.	85% de los equipos ejecutivos dedica menos de una hora al mes para discutir la estrategia organizacional.	60% de las organizaciones no alinea el presupuesto con la estrategia organizacional.

• **Figura 12.12** Las barreras para la ejecución de la estrategia organizacional.[43]

Cuadro 12.4 Las características fundamentales de la eficacia organizacional.[45]

Lugar	Características organizacionales	Índice de importancia (de 100)
1	1. Todas las personas tienen una idea clara de las decisiones y las acciones que son de su responsabilidad.	81
2	2. La información más importante sobre el entorno competitivo llega con rapidez a la alta gerencia.	68
3	1. Una vez tomadas las decisiones, rara vez son cuestionadas.	58
4	2. La información fluye libremente entre las fronteras organizacionales.	58
5	2. Los trabajadores de línea cuentan con la información que necesitan para comprender cómo sus decisiones cotidianas afectan los resultados finales.	55
6	2. Los gerentes de línea tienen acceso a los indicadores que necesitan para medir los motores clave de sus negocios.	48
7	1. Los gerentes de niveles superiores en la jerarquía participan en las decisiones de las operaciones.	32
8	2. Rara vez se envían mensajes contradictorios al mercado.	32
9	3. El proceso de evaluación del desempeño individual distingue entre los trabajadores de alto desempeño y los de bajo desempeño.	32
10	3. La capacidad de cumplir metas de desempeño influye enormemente en el desarrollo profesional y la remuneración.	32
11	1. La cultura organizacional es descrita como “persuasiva y convincente” de qué es lo que “manda y controla”.	29
12	1. El papel principal del personal corporativo es brindar apoyo a las unidades de negocios, en lugar de auditarlas.	29
13	4. Las promociones pueden ser laterales, de un puesto a otro en el mismo nivel en la jerarquía.	29
14	4. Los trabajadores en rápido ascenso pueden contar con que serán promovidos más de una vez cada tres años.	23
15	4. En promedio, los ejecutivos de nivel intermedio tienen cinco o más subordinados.	19
16	3. Si la empresa tiene un año malo, pero una división específica tiene un año bueno, el jefe de la división de cualquier manera recibe una bonificación.	13
17	3. Además de los salarios, existen muchos otros factores que incentivan un buen trabajo del empleado.	10

Donde: 1 = privilegios de decisión; 2 = información; 3 = incentivos; 4 = estructura.

administración de los líderes, procesos? Todo eso ayuda, y mucho, ¿pero quién pone la mano en la masa, logra metas y objetivos y ofrece resultados?

La ejecución depende del trabajo de las personas. Son ellas quienes, debidamente preparadas, orientadas, lideradas y motivadas hacen que la estrategia suceda en la práctica. El secreto principal de la buena ejecución de la estrategia está en la forma de trabajar con las personas que deberán ejecutarla en su día a día.

Banco de ideas

FNQ: criterios para la capacitación y el desarrollo de las personas[46]

Este rubro examina la implementación de procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de capacitar y desarrollar a las personas de la organización.

La Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) define los siguientes criterios para la evaluación de la capacitación y el desarrollo de las personas:

a) Cómo se identifican las necesidades de capacitación y desarrollo.
   I. Destacar las formas de participación en este proceso de los líderes y de las personas mismas de la fuerza de trabajo.
b) Cómo se acoplan las necesidades de las personas con las necesidades operacionales y con las estrategias de la organización para efecto de definir los programas de capacitación y desarrollo.
c) Cómo los programas de capacitación y desarrollo abordan la cultura de excelencia y contribuyen a consolidar el aprendizaje organizacional.
   I. Citar los principales temas abordados y el público alcanzado.
d). Cómo se concibe la forma de realizar los programas de capacitación y de desarrollo, considerando las necesidades de la organización y de las personas.

e) Cómo se evalúa la eficacia de los programas de capacitación en relación con la consecución de los objetivos operacionales y las estrategias de la organización.
f) Cómo la organización promueve el desarrollo integral de las personas, como individuos, ciudadanos y profesionales.
   I. Citar los métodos de orientación o asesoría, la empleabilidad y el desarrollo de la carrera.

¿Y cuáles son esos secretos para ejecutar bien la estrategia, y conseguir resultados increíbles a través de las personas? ¿Cómo transformar a las personas en excelentes ejecutoras del plan estratégico? ¿Cómo obtener el dinamismo, la participación, el entusiasmo y el compromiso de las personas para un nuevo revuelo organizacional? Las siguientes prácticas pueden responder estas preguntas:

1. *Explicar claramente a las personas los principales objetivos de la estrategia organizacional:* y los medios para alcanzarlos con los recursos disponibles. Este es el mayor indicador. Las personas deben entender lo que la organización pretende hacer, lo que de ellas se espera y las razones por las cuales la estrategia es necesaria para la empresa y para ellas. Mucha comunicación de doble vía y mucha orientación y aclaración para comprometerlas como socias en el proceso y responsabilizarlas de él.
2. *Explicar claramente cuál será el papel de cada persona o equipo:* en la consecución de esos objetivos y los pasos y etapas que se seguirán. Las personas deben entender exactamente cuál será su papel en la ejecución de la estrategia. Y cuáles son las metas y objetivos que deberán alcanzar, esto es, adónde deberán llegar.
3. *Orientar a las personas sobre los cambios internos:* necesarios para conducir la ejecución de la estrategia. Las personas deben entender cuáles son los cambios necesarios, en la estructura, en la cultura, en el estilo de administración, en los procesos internos, etc., y la necesidad de su participación activa y proactiva en esa transformación. Y por qué tales cambios deben ser realizados, incluso por ellas.
4. *Preparar y capacitar a las personas:* para poder asumir sus nuevos papeles y actividades para la ejecución de la estrategia. Eso no puede hacerse de un momento a otro, pues exige madurez, no solamente del aprendizaje, sino principalmente de las actitudes y comportamientos que se solicitarán. Muchas veces, la estrategia exige cambios conductuales e incluso culturales, y las personas deben ser preparadas con antelación para que puedan participar de esa renovación. Necesitan sentirse seguras y poderosas.
5. *Preparar y capacitar a los líderes y gerentes:* que deberán conducir a sus equipos en el proceso de ejecución de la estrategia. Cada líder deberá saber cómo guiar a su equipo, hacia dónde, cómo, por qué y cuándo. Tanto en el aspecto técnico como conductual, en función de las metas y objetivos por alcanzar. Es preciso ofrecer un liderazgo inspirador y hacer que las personas se sientan parte de algo que vale la pena, y estén entusiasmadas. El papel de los liderazgos es vital para que la ejecución sea una propiedad de las personas y que se sientan protagonistas y no meras espectadoras del proceso. La gente necesita sentir que tiene un líder que la respalda.
6. *Escuchar, escuchar, escuchar:* principalmente las ideas y sugerencias de las personas. Eso no solo aumenta la satisfacción y motivación del personal, sino que también incentiva la productividad y ofrece subsidios para la mejoría de los procesos internos. La gente necesita sentir que forma parte de la solución y no del problema. Y su imaginación, experiencia y creatividad deben ser capitalizadas al máximo; las personas deben sentirse dueñas de sus ideas y de los resultados que ellas provocan.
7. *Compartir información relevante:* sobre el desempeño financiero, las condiciones del mercado, la marcha de la estrategia, el alcance de los objetivos deseados, los resultados operacionales, las acciones de los competidores. Se debe ofrecer una retroalimentación constante para que sigan la marcha de la estrategia. La gente debe sentir y valorar los resultados de su trabajo colectivo.
8. *Crear un ambiente de trabajo agradable y disfrutable:* donde las personas sientan respeto mutuo, sinceridad, apertura, libertad, autonomía, camaradería y ecuanimidad. Esto es vital para que la ejecución de la estrategia sea alcanzada a través de la iniciativa y autorrealización de la gente, que necesita sentirse en su hábitat.
9. *Instituir la meritocracia e identificar talentos:* con potencial de desarrollo por encima del promedio, para ofrecer oportunidades de participación en nuevos proyectos o misiones que exijan capacidades distintas o promociones más rápidas, para demostrar que la organización piensa en el futuro y en la prosperidad de su gente. Las personas necesitan percibir que tienen oportunidades frente a ellas.
10. *Utilizar incentivos y recompensas:* siempre que las personas o equipos sobrepasen sus metas y objetivos de manera pública y notoria. Esto estimula el espíritu ambicioso, el enfoque en los desafíos, la búsqueda de rendimientos personales o grupales, la voluntad de trascender los límites y atender el deseo propio de reconocimiento personal y satisfacción íntima. El sistema de premios es una herramienta poderosa que la gerencia o el liderazgo tiene en sus manos para obtener el compromiso de las personas para una ejecución adecuada de la estrategia. Pero es necesario que la gente entienda que esto está íntimamente relacionado con resultados de desempeño estratégicamente relevantes para la organización. Además, los logros deben ser intensamente festejados junto con sus marcadores, los héroes del momento. La gente necesita sentirse reconocida y recompensada.

Administración del desempeño organizacional

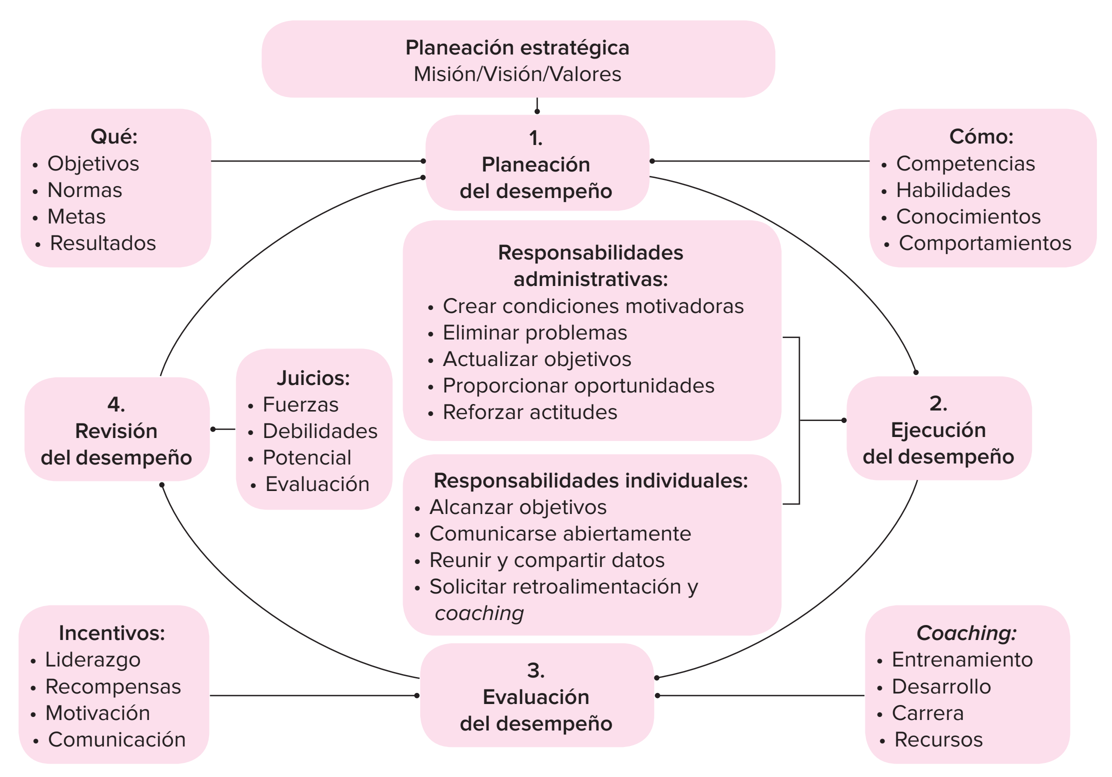
La ejecución de la estrategia influye en el desempeño de la organización y depende de él, de diversas maneras:[47]

1. *La ejecución de la estrategia determina las tareas de la organización*: la ejecución de la estrategia determina la asignación de recursos y las tareas críticas que debe realizar la organización. La estrategia sirve para establecer *lo que es* crítico para la organización.
2. *La ejecución de la estrategia influye en el diseño organizacional*: en realidad, este debe servir a aquella, es decir, que la estructura organizacional está en función de la estrategia. En otras palabras, la estructura debe seguir la estrategia. Los cambios estratégicos implican necesariamente modificaciones, tanto de estructura organizacional como de ejecución de la estrategia.
3. *La ejecución de la estrategia influye en las cuestiones de poder de la organización y es influenciada por ellas:* la estrategia organizacional tiene vínculos con el poder, la política y los conflictos entre las personas, y los grupos de la organización. La relación entre estrategia y poder es circular, pues en la medida en que un grupo se vuelve más poderoso, también es más capaz de influir en la ejecución de la estrategia.
4. *La eficacia organizacional es determinada conjuntamente por las decisiones sobre las estrategias y la ejecución misma de la estrategia*: las decisiones sobre la estrategia y su ejecución, en el nivel individual, grupal o sistémico, son interdependientes y se combinan para determinar qué tan eficaz será la organización para alcanzar sus objetivos globales. Una estrategia que tiene enorme potencial de éxito puede fallar si su ejecución ha sido mal proyectada, si los equipos no funcionan bien o si las personas no están debidamente preparadas y motivadas. De igual manera, la organización podría no ser eficaz, aun cuando cuente con personas motivadas y equipos empoderados, si ejecuta la estrategia de forma inadecuada o frágil. Formulación y ejecución son aspectos interdependientes para el éxito.

Planeación del desempeño organizacional

El desempeño organizacional no puede dejarse al azar. Debe seguir la misión organizacional, la visión de futuro, y sobre todo, la estrategia diseñada. A continuación se enumeran los pasos para la planeación del desempeño organizacional (véase figura 12.13):

1. *La planeación del desempeño*, que implica:
   - *Qué hacer*: en relación con objetivos, normas, metas y resultados que se pretenden alcanzar.
   - *Cómo hacerlo*: en cuanto a competencias, habilidades y conocimientos necesarios y comportamientos.



• **Figura 12.13** La administración del desempeño en la ejecución del plan estratégico.

2. *La ejecución del desempeño*, que implica:
- *Responsabilidades administrativas*, o sea, lo que deben hacer los ejecutivos y los líderes de la organización para crear condiciones que motiven a las personas, eliminar los problemas que surgen de manera intempestiva, revisar y actualizar los objetivos, proporcionar oportunidades y reforzar las actitudes, y los desempeños adecuados.
- *Responsabilidades individuales*, que comprenden el alcance de metas y objetivos, comunicación abierta y el compartir datos e información relevante, además de retroalimentación y *coaching*.

3. *Evaluación del desempeño*, que implica:
- *Incentivos*: a partir del liderazgo participativo, el reconocimiento, las recompensas por el buen desempeño, la motivación y la comunicación a las personas.
- *Coaching*: el líder o ejecutivo debe convertirse en un *coach* que ofrece capacitación y desarrollo a las personas, además de oportunidades de crecer y de hacer carrera, así como recursos (liderazgo, orientación, impulso y entusiasmo).

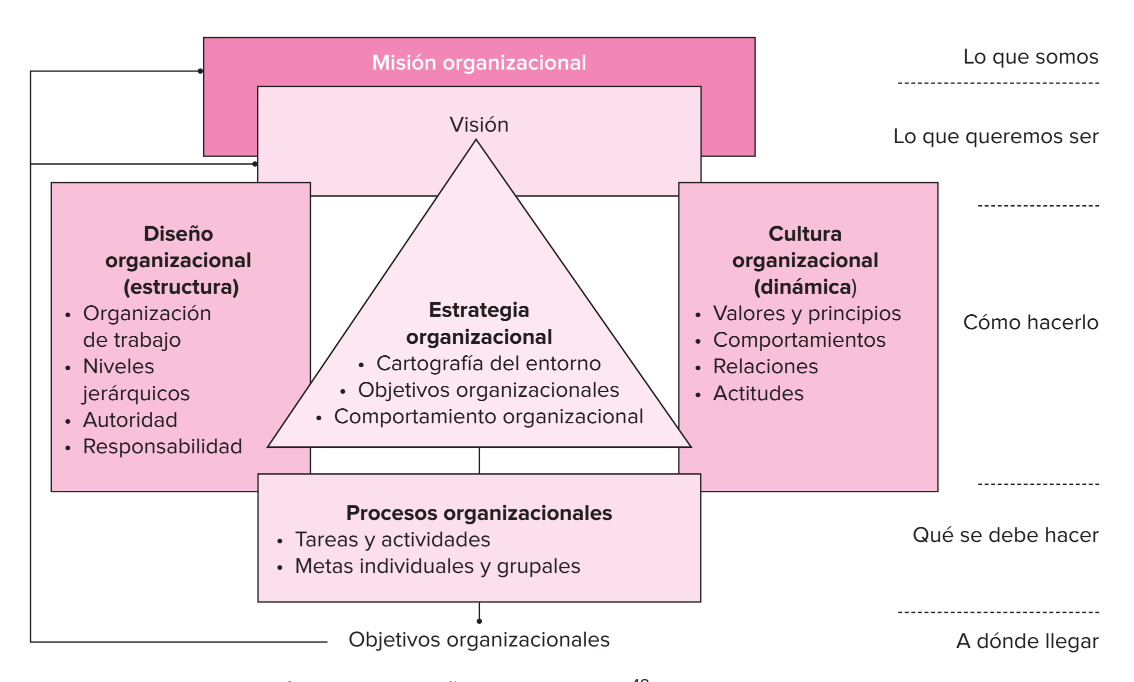
4. *Revisión del desempeño*: por medio de los juicios respecto de las fuerzas y las debilidades del equipo y de cada miembro, y del potencial del desarrollo que será convertido en realidad.
5. Revisión del progreso de la ejecución, a través de indicadores y métricas para evaluar las actividades en relación con las metas y objetivos pretendidos para ofrecer retroalimentación y comprobar posibles atrasos o alteraciones del proceso.

Por tanto, el desempeño organizacional refleja la estrategia, no solo en relación con el diseño, sino también con la ejecución. El desempeño indica cómo está funcionando la estrategia en la práctica cotidiana. Al final de cuentas, a partir del punto de vista más amplio, la estrategia que adopta la organización debe basarse en el diseño de la misión organizacional (lo que somos) y en la visión del futuro (lo que queremos ser) para ajustar y sintonizar el diseño organizacional (estructura) y la cultura organizacional (dinámica) como bases fundamentales (cómo hacer) y enfocarse en los procesos organizacionales (lo que se hará), con el objeto de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos (a dónde llegar). Piense en un abordaje sistémico e integrado a través de la figura 12.14, que muestra todo este arreglo y configuración para que la estrategia pueda ocurrir.

Balanced scorecard como herramienta de la administración estratégica

El cuadro de mando integral (CMI) (*Balanced scorecard,* BSC) es una herramienta administrativa que reúne diferentes indicadores, de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio, el CMI era solo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. Los indicadores financieros solo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Posteriormente, el CMI se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional.

Cada organización tiene sus propios objetivos. El problema es que esos objetivos son varios y, muchas veces, se contraponen. Así, la reducción de costos choca con la mejor cali-

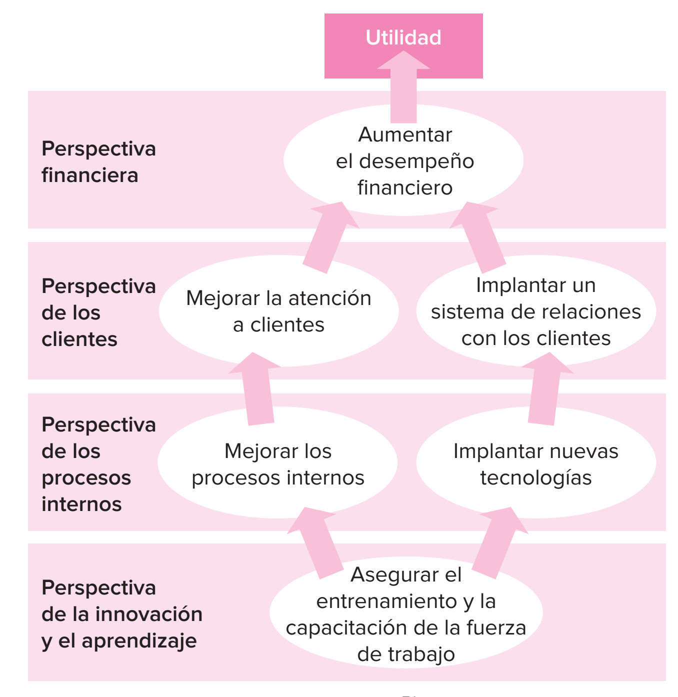


• **Figura 12.14** Un modelo de evaluación del desempeño organizacional.[48]

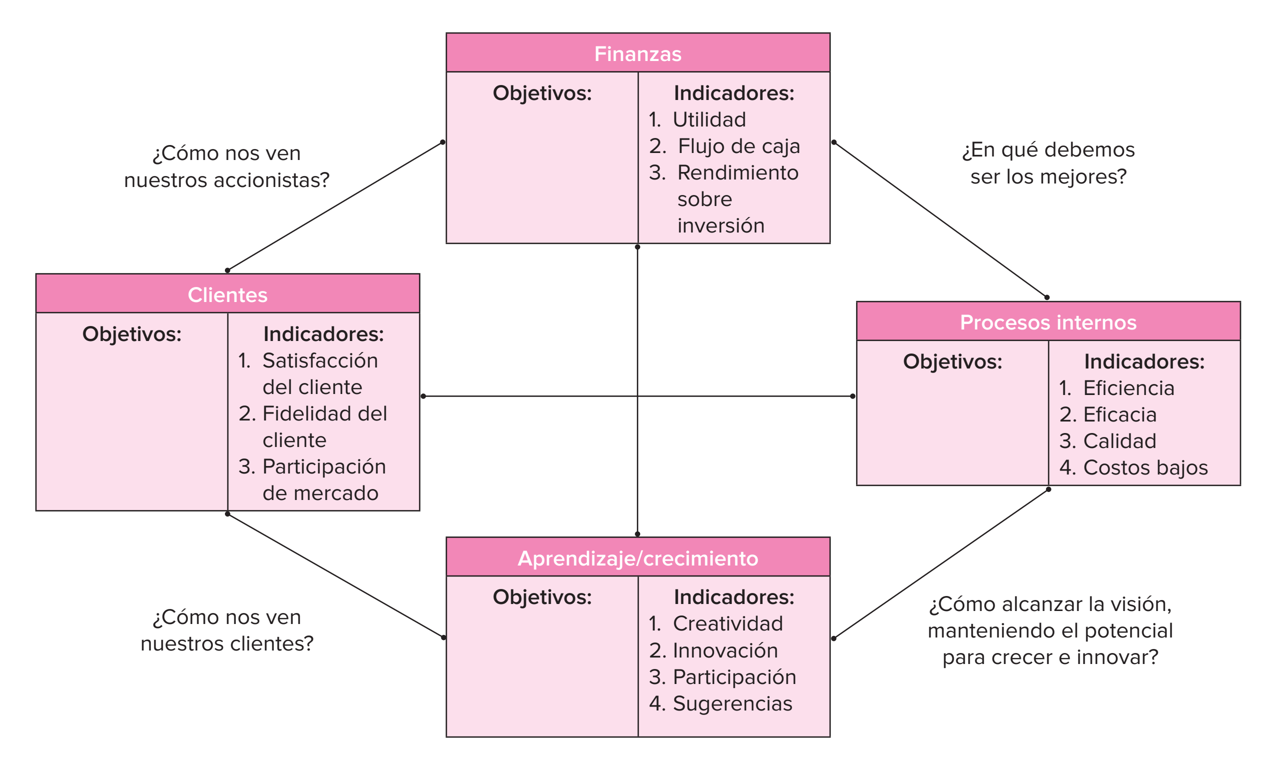
dad de los productos, mientras que el aumento de precios presenta conflicto con la competitividad. En general, un objetivo atrapa al otro. Algunas organizaciones definen jerarquías de objetivos para privilegiar algunos, en detrimento de otros. Las prioridades pueden definir qué objetivos deben anteceder a los demás. Sin embargo, ¿cómo priorizar al mismo tiempo a los clientes, a los accionistas, a las personas, el futuro, la estrategia, el servicio, los procesos internos, el liderazgo, el aprendizaje y la innovación? Cada objetivo apunta en una dirección diferente. El problema está en conseguir que los múltiples y diferentes objetivos de la organización funcionen en colaboración, de forma integrada y cooperativa, evitando posibles conflictos entre ellos. Se busca la sinergia, o sea, la acción multiplicadora de un objetivo sobre los demás, para producir efectos que se amplíen y no solo que se sumen.

El BSC es una metodología para la implementación de la estrategia basada en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos, a saber (véase la figura 12.6):[50]

1. *Perspectiva financiera*: es la forma en que los accionistas, los propietarios y los inversionistas ven la organización. Los indicadores deben mostrar si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados. Ejemplos: utilidades, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja o efectivo, rendimiento sobre el capital.
2. *Perspectiva del cliente*: cómo ve el cliente la organización, y esta cómo puede atenderle de la mejor manera posible. Los indicadores deben mostrar si los servicios prestados son acordes con la misión de la organización. Ejemplos: satisfacción del cliente, puntualidad en la entrega, participación en el mercado, tendencias, retención de los clientes y adquisición de clientes potenciales.



• **Figura 12.16** Mapa de la estrategia.[51]



• **Figura 12.15** El cuadro de mando integral, o Balanced Scorecard.[49]

3. *Perspectiva de los procesos internos*: cuáles son los procesos de los negocios en los que la organización debe ser excelente. Los indicadores deben mostrar si los procesos y la operación están alineados y si están generando valor. Ejemplos: calidad, productividad, logística, comunicación interna e interfases.
4. *Perspectiva de innovación y aprendizaje*: Qué tanta capacidad tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro. Los indicadores deben mostrar cómo la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento. Ejemplos: índices de renovación de los productos, desarrollo de procesos internos, innovación, competencias y motivación de las personas.

Las perspectivas utilizadas pueden ser tantas como la organización necesite elegir en función de la naturaleza de su negocio, propósitos, estilo de actuación, y puede incluir tecnología mercados, etc. (cuadro 12.5).

Lo importante es trasladar el mapa de la estrategia en relación con los objetivos estratégicos, indicadores para medir los resultados, así como definir las metas específicas y las respectivas acciones individualizadas, como se presenta en el cuadro 12.5.

El BSC busca estrategias y acciones equilibradas en todas las perspectivas que afectan al negocio de la organización, lo cual permite que los esfuerzos se dirijan a las áreas de mayor competencia. También posibilita detectar y señalar las áreas donde se deben eliminar incompetencias. Es un sistema orientado hacia el comportamiento y no hacia el control. Sus indicadores apuntan hacia el futuro y la estrategia organizacional en un sistema de monitoreo constante.

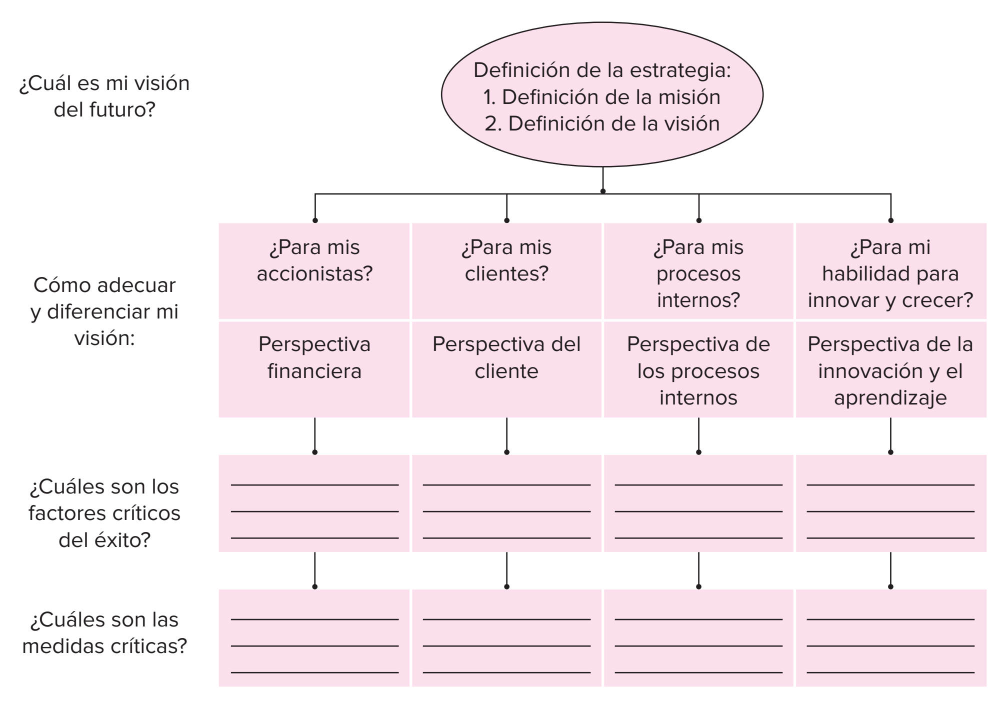
Alineación y *enfoque* son las palabras claves. *Alineación* significa coherencia de organización. *Enfoque* quiere decir concentración. El BSC permite que la organización alinee y enfoque a sus equipos de ejecutivos, unidades de negocios, recursos humanos, TI y recursos financieros hacia su estrategia organizacional, considerando las diferentes perspectivas, los factores críticos del éxito y las medidas críticas, representadas por los indicadores, como se puede ver en la figura 12.17.

La preparación del BSC pasa por las etapas siguientes:[52]

1. *Definición de la estrategia*: de nada sirve que la misión organizacional este desde hace décadas en un cuadro fijado en la pared de la entrada. Si la estrategia no es clara, todo el esfuerzo del BSCse perderá en acciones que no tienen que ver con los objetivos reales de la organización. Para alcanzar el éxito, la estrategia organizacional debe ser descrita y comunicada de manera significativa, por medio de un mapa estratégico que muestre una arquitectura lógica de cómo los activos intangibles se pueden transformar en activos tangibles (o financieros).
2. *Preparar el mapa de la estrategia*: significa desglosar la estrategia en sus perspectivas básicas. Para cada una de las perspectivas básicas (financiera, cliente, procesos internos, innovación) se seleccionan las metas del negocio y los indicadores correspondientes, que deben mostrar si esas metas se están alcanzando o no. Para que el desempeño organizacional sea más que la suma de sus partes,

Cuadro 12.5 Ejemplo de un BSC básico.[53]

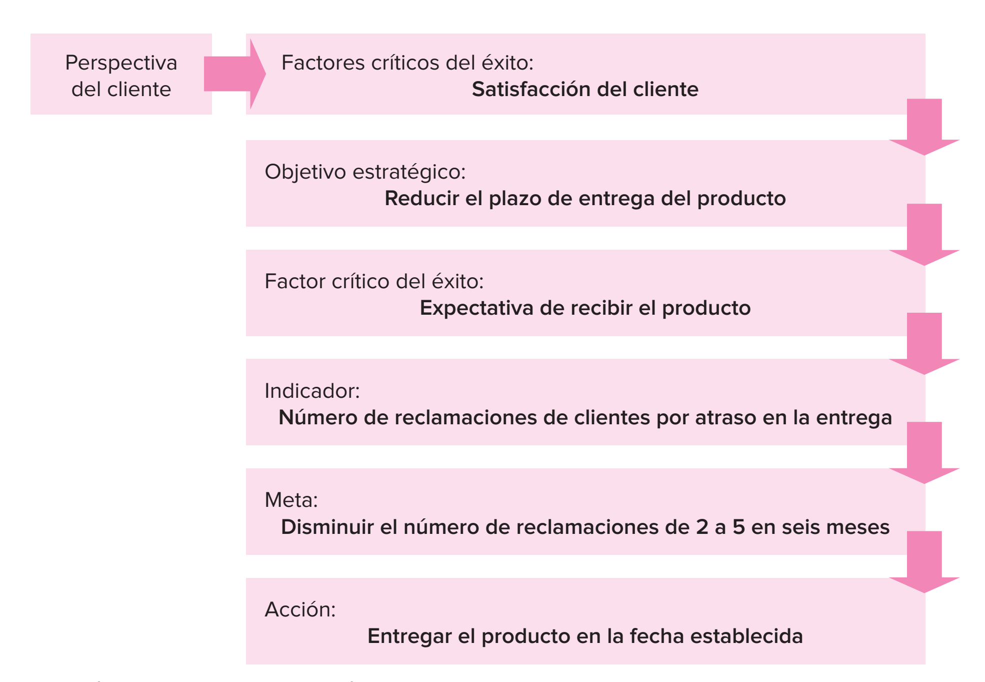
Perspectivas	Mapa de estrategia	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Financiera	Utilidad Ingresos	• Crecimiento del negocio • Participación de mercado	• Utilidad operativa • Crecimiento del negocio	• Aumento de 20% en la utilidad • Aumento de 12% en la facturación	• Aumento de los puntos de venta • Expansión del crédito
Clientes	Calidad del producto	• Satisfacción del cliente • Fidelidad del cliente	• % de retención de clientes • % de satisfacción de los clientes • Crecimiento ventas/año	• Aumento de 50% en la retención • Aumento de 15% en la satisfacción • Aumento de 12% en el crecimiento de las ventas	• Intensificación de la publicidad • Ampliación de vendedores • Implantación de atención al cliente
Procesos internos	Excelencia en la producción	• Mejoría de la calidad de producción • Mayor eficiencia	• % de productos fabricados sin defectos	• Mejoría de 30% en la calidad • Aumento de 10% en la eficiencia	• Programa de calidad total • Programa de productividad
Innovación y aprendizaje	Competencias personales Capacitación de las personas	• Entrenar y equipar al personal • Mayor motivación del personal	• Productividad del personal • Mejoría del clima organizacional	• Aumento de 10% en la productividad • Mejoría del clima organizacional	• Implantación de universidad corporativa • Aumento del entrenamiento



• **Figura 12.17** Alineación de las medidas con la estrategia.

las estrategias individuales deben estar interrelacionadas e integradas. La sinergia es el objetivo del diseño organizacional. Las organizaciones enfocadas en la estrategia deben superar las barreras departamentales tradicionales. Se necesitan nuevos formatos organizacionales.

3. *Preparación del BSC*: se debe transmitir y comunicar a las personas, de manera consistente y significativa, los objetivos estratégicos y su desglose, indicadores, metas y acciones. Se trata de traducir la estrategia en términos operacionales para que sea ejecutada adecuadamente. Algunas organizaciones hacen algunos desgloses adicionales para cada perspectiva utilizada y definen los factores críticos, las dimensiones críticas, las metas y las acciones necesarias, como se observa en la figura 12.8.



• **Figura 12.18** Construcción del sistema de medición de una perspectiva del CMI.

El BSC tiene tres aspectos esenciales:[55]

1. *Hacer de la estrategia la tarea diaria de cada persona*: las organizaciones enfocadas en la estrategia requieren que todos los involucrados la comprendan y desarrollen sus actividades con miras a conseguir su éxito.
2. *Hacer de la estrategia un proceso continuo*: la estrategia debe estar ligada a un proceso continuo de aprendizaje y adaptación. Para muchas organizaciones el proceso administrativo se construye en torno al plan de operaciones y al presupuesto, con reuniones mensuales para revisar el desempeño en relación con lo planeado, y analizar las variaciones para aplicar las acciones correctivas. Esto no está equivocado, pero sí incompleto. Es necesario introducir un proceso continuo e ininterrumpido para administrar la estrategia, y que además permita el aprendizaje y la adaptación de la misma por medio de un sistema de retroalimentación.
3. *Movilizar el cambio por medio del liderazgo de ejecutivos*: Se trata de involucrar al equipo de ejecutivos en el éxito de la estrategia. La estrategia requiere espíritu de equipo para coordinar los cambios y su ejecución, y una atención continua centrada en las iniciativas de cambio. La movilización de todas las personas por medio de equipos es un factor indispensable.

¡Piense fuera de la caja!

Sistema administrativo para la integración entre planeación estratégica y ejecución operacional

En su libro *A Execução Premium,* Kaplan y Norton presentan la arquitectura para un sistema administrativo envolvente e integrado, que vincula la formulación y la planeación de la estrategia con la ejecución. El sistema cuenta con seis grandes etapas:[56]

1. *Etapa 1:* los administradores desarrollan la estrategia, usando las herramientas estratégicas descritas en el capítulo 9.
2. *Etapa 2:* la organización *planea la estrategia*, con base en herramientas tales como mapas estratégicos y *Balanced Scorecard.*
3. *Etapa 3:* después de la elaboración del mapa estratégico y del *Balanced Scorecard*, los administradores *alinean* la organización con la estrategia, mediante el desglose con mapas estratégicos y *Balanced Scorecards* interligados con las unidades organizacionales. También alinean a los empleados, a través de un proceso de comunicación formal, y vinculan los objetivos e incentivos de cada empleado con los objetivos estratégicos.
4. *Etapa 4:* una vez alineadas las unidades organizacionales y los empleados con la estrategia, los administradores pueden *planear* las operaciones, utilizando métodos como administración de la calidad y de los procesos, reingeniería, *dashboards* (cuadro de indicadores), *rolling forecasts* (previsiones rotativas), costeo basado en actividades, planeación de la capacidad de los recursos y elaboración dinámica de presupuestos.
5. *Etapa 5:* en la medida en que ejecuta la estrategia y los planes operacionales, la empresa monitorea y aprende sobre problemas, barreras y desafíos. Este proceso integra información sobre operaciones y estrategia, mediante un sistema de reuniones de análisis de la administración.
6. *Etapa 6:* los administradores se valen de datos operacionales internos y de nueva información sobre el entorno externo y los competidores, para *probar y adaptar la hipótesis estratégica*, lanzando otro bucle (*loop*) en torno al sistema integrado de planeación estratégico y ejecución operacional. Este proceso se presenta en la figura 12.19.

El BSC crea un contexto donde las decisiones relativas a las operaciones cotidianas pueden ser alineadas con la estrategia y la visión organizacional. Esto permite divulgar la estrategia, promover el consenso y el espíritu de equipo, mediante la integración de las partes de la organización, y la creación de un sistema que involucre todos los programas del negocio, catalice los esfuerzos y motive a las personas, y, además de todo eso, mida y evalúe el desempeño en razón de los indicadores.



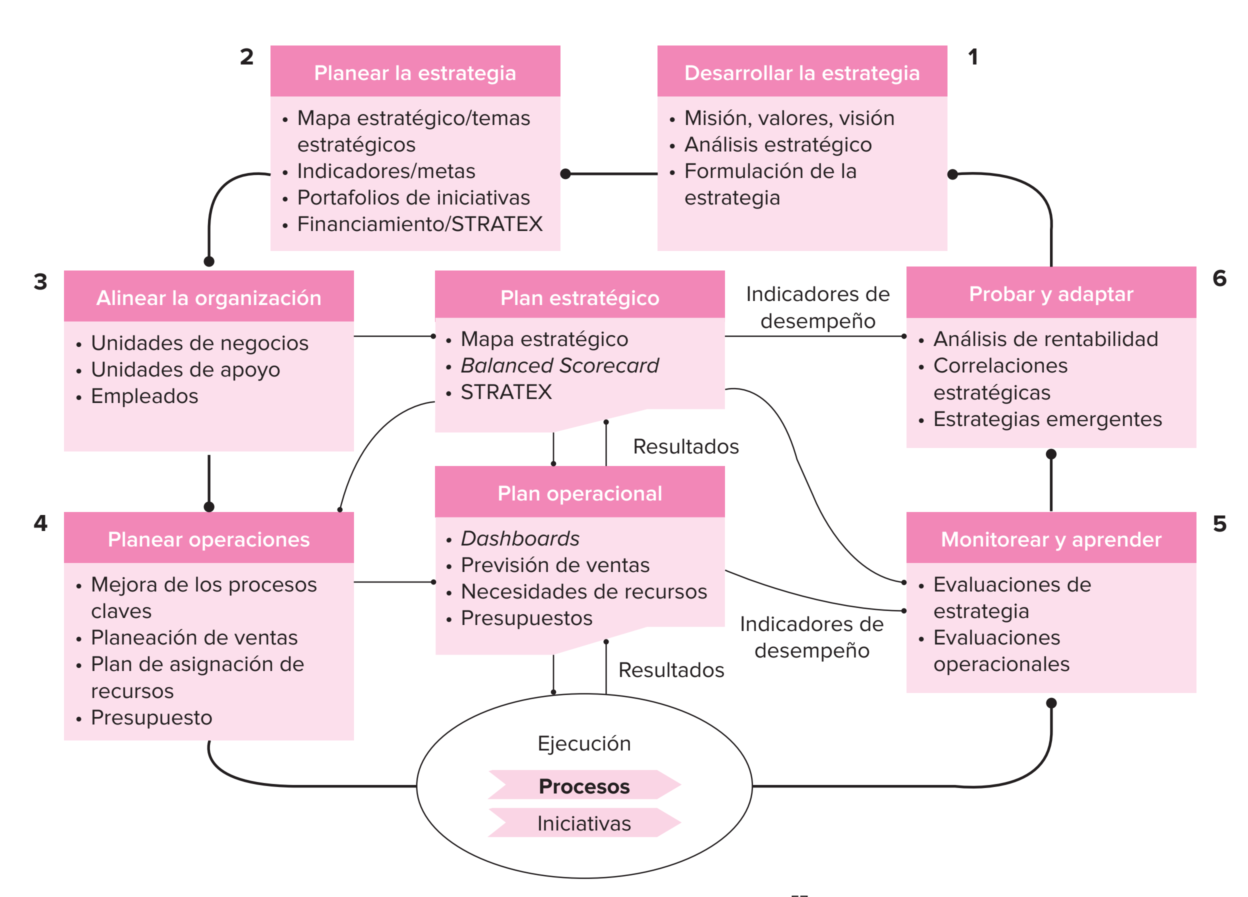
El mapa estratégico

Los mapas estratégicos representan una estructura consistente para describir la estrategia y comunicarla a su público objetivo. Se trata de una herramienta que permite visualizar los diferentes elementos del CMI de una organización, en una cadena de causa y efecto que relaciona los resultados pretendidos con las cuatro diferentes perspectivas de objetivos. Además, explica las medidas que son necesarias para lograr cada objetivo propuesto, así como los indicadores que se utilizarán para el seguimiento de la ejecución de esas medidas e, incluso, cuáles son las iniciativas de cada sector involucrado para el cumplimiento de las medidas. Un mapa estratégico debe construirse de arriba hacia abajo.

El sistema de administración estratégica (SAE)

La organización no dirige su proceso estratégico al tanteo ni al azar. Necesita de un sistema de administración estratégica (SAE), que se confunde con el "gobierno corporativo", para cuidar asuntos estratégicos como:

1. *Concepción estratégica:* en función de la misión y visión organizacionales.
2. *Administración del conocimiento estratégico:* a partir del diagnóstico del entorno externo, diagnóstico de la organización y elaboración de escenarios futuros para identificar el conocimiento corporativo.



• **Figura 12.19** El sistema administrativo: vínculo entre la estrategia y la operación.[57]

3. *Formulación de la estrategia:* a través de la política de negocios y la opción entre modelos de competencia y cooperación para la elaboración del plan estratégico.
4. *Ejecución de la estrategia:* la ejecución del plan estratégico, esto es, hacer que la estrategia sea operable, a través de la permeabilización de los objetivos estratégicos y globales, en objetivos tácticos y operacionales, gobierno corporativo y liderazgo estratégico, así como el monitoreo del desempeño organizacional.
5. *Evaluación de la estrategia:* a través de la auditoría del desempeño y de los resultados, proporcionando oportunidades para el espíritu emprendedor dentro de la organización.

El SAE está compuesto por el consejo de administración, que representa a los accionistas o propietarios de la empresa, apoyado por el consejo fiscal y la auditoría interna o externa. El presidente de la organización, como principal ejecutivo, reporta al consejo de administración, asesorado por el comité o equipo estratégico, como se observa en la figura 12.20.

El presidente de la organización tiene un papel fundamental de liderazgo y renovación en el SAE. Debe ser un misionero (predicador de la misión organizacional), un visionario (defensor de la visión de futuro de la organización), un agente proactivo y un promotor del trabajo en equipo. El comité estratégico (CE), que lo asesora directamente, está constituido por los directores de la organización y por ejecutivos escogidos a voluntad. En general, recibe nombres como comité gestor o grupo de apoyo estratégico, y puede recibir la contribución ocasional o continuada de grupos de apoyo compuestos por personas localizadas en puntos claves de la organización. Para comunicar, divulgar y reforzar asuntos estratégicos para toda la organización, el CE debe desarrollar foros estratégicos a lo largo de todo el proceso. La comunicación, el incentivo, el entusiasmo y el refuerzo son aspectos vitales en esos foros estratégicos.

En general, las actividades del SAE, en relación con la planeación estratégica, son:

1. Coordinar y elaborar la planeación estratégica de la organización, desde la intención estratégica, el diagnóstico externo e interno y la formulación de la estrategia, y divulgarlo ampliamente por toda la organización.
2. Propagar e incentivar la cultura de excelencia por toda la organización.
3. Crear todas las condiciones para la ejecución del plan estratégico en toda la organización y en todos los niveles.
4. Monitorear y evaluar continuamente el desempeño y los resultados de la planeación estratégica.
5. Adoptar y apoyar medidas correctivas y de ajuste constante a la planeación estratégica.

Mapa estratégico

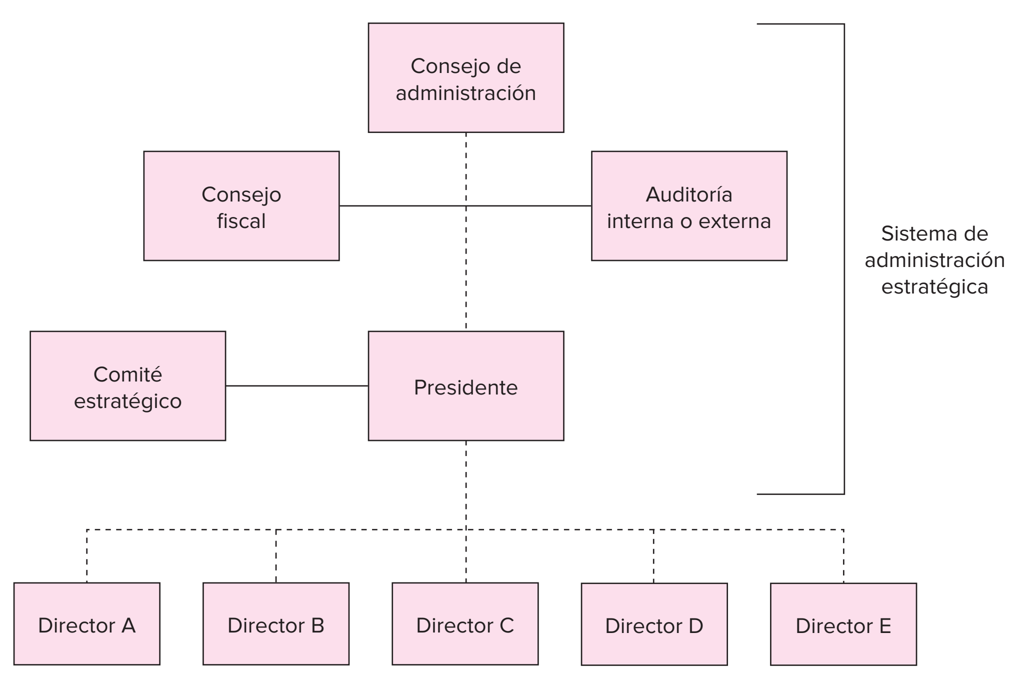
Financiero
Construir valor
EBITDA
Acelerar el retorno de las inversiones
Aumentar el valor de los activos
Reducir costos y gastos operativos

Cliente
Aumentar la satisfacción del consumidor
Enfoque en la atención al cliente y fidelización
Servicio y experimentación. Política posventa
Incremento de la relación con el cliente

Procesos
Trabajo más productivo y ágil
Nuevos seguimientos *Key Account* y *Middle Market*. Interiorización
Políticas comerciales y de manejo de inventario
Aumento de la productividad del trabajo
Utilización de tecnología de punta
Política de desarrollo de productos

Aprendizaje y crecimiento
Habilidades correctas, en el lugar correcto y en el momento correcto
Atraer y retener personas eficaces
Capacitar y desarrollar talentos

• **Figura 12.20** Ejemplo de un mapa estratégico de una empresa industrial.[58]



• **Figura 12.21** El sistema de administración estratégica.

Conclusión

Así, para alcanzar el éxito en la planeación estratégica, la administración estratégica debe afrontar el desafío del cambio organizacional, pues la estrategia constituye siempre un movimiento central y sistémico del cambio en dirección a los objetivos globales de la organización, con el propósito de asegurar un desempeño insuperable en la organización. Cambiar el rumbo de la dirección no es nada fácil. Es precisamente donde falla la mayoría de las organizaciones y donde ellas no consiguen hacer que sus estrategias salgan del papel o de la cabeza de sus dirigentes. En el fondo, las organizaciones deben aprender a desempeñarse como organizaciones de clase mundial. Esto es fundamental para que la ejecución de la estrategia sea realmente excepcional y bien conducida. La excelencia operacional depende básicamente de eso.[59] Y también la competitividad y sustentabilidad de la organización.

Notas

1. Adaptado de MISCHE, M.A. *Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001, p. 12.
2. *Íbidem*, p. 22.
3. Íbid*em*, p. 25.
4. *Íbidem,* p. 22.
5. KOTTER, J.P. y SCHLESINGER, L.A. "Choosing Strategies for Change". *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 106-114.
6. KOTTER, J.P. *Liderando mudança.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
7. *Idem.*
8. Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.* São Paulo, 2008, pp. 3-13.
9. THOMPSON Jr., Arthur A. y STRICKLAND III, A.J. *Administración estratégica: textos y casos*. México: McGraw-Hill, 2003, p. 192.
10. WHEELEN, Thomas L. y HUNGER, David J. *Strategic Management and Business Policy.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002, p. 192.
11. HELDMAN, K. *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, pp. 4-5.
12. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática.* Barueri: Editora Manole, 2014, p. 209.
13. Í*dem*, pp. 206-207.
14. Í*dem,* p. 203.
15. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral de Administração*. Barueri: Editora Manole, 2014, pp. 229-230.
16. GOOLD, M. y CAMPBELL, A. "Desperately Seeking Synergy". *Harvard Business Review,* septiembre/octubre 1998, pp. 131-143.
17. Tomado de THOMPSON Jr., Arthur A. y STRICKLAND III, A.J. *Administración estratégica: textos y casos*. *Op. cit*., pp. 389-414.
18. SPENDOLINI, Michael. *Benchmarking.* São Paulo: Makron Books, 1993.
19. CAMP, Robert. *Benchmarking: O caminho da qualidade.* São Paulo: Pioneira, 1993.
20. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos.* Barueri: Editora Manole, 2014, pp. 194-195.
21. CHIAVENATO, Idalberto. *Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sus empresa como a ajuda das pessoas.* São Paulo: Makron Books, 1995.
22. Véase: POWELL, Thomas C. "Total Quality Management as Competitive Advantage". *Strategic Management Journal,* 16, núm. 1, enero 1995, p. 18. JURAN, Joseph. *Juran on Quality.* Nueva York: Free Press, 1992. CROSBY, Philip. *Quality is Free: The Actual of Making Quality Certain.* Nueva York: McGraw-Hill, 1979.
23. POWELL, Thomas C. "Total Quality Management as Competitive Advantage". *Op. cit.,* p. 19.
24. HAMMER, Michael y CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função de clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.* Rio de Janeiro: Elsevier, 1994, p. 37-38.
25. CHIAVENATO, Idalberto. *Manual de reengenharia. Op. cit.,* p. 22.
26. *Idem*, pp. 29-31.
27. THOMPSON Jr., Arthur A. y STICKLAND III, A.J. *Administración estratégica: textos y casos*. *Op. cit.,* pp. 389-414.
28. LAFUENTE, Florência. "Fazer o que precisa ser feito". São Paulo: HSM do Brasil, *HSM Management,* noviembre/diciembre 2010, pp. 78-82.
29. HREBINIAK, Lawrence G. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, Pearson Education, 2005, pp. 3-13.
30. Adaptado de LAFUENTE, Florência. "Fazer o que precisa ser feito". *Op. cit.*
31. HREBINIAK, Lawrence G. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. *Op. cit.*
32. Í*dem,* p. 3-13.
33. Í*dem, p. 2.*
34. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática. Op. cit.*
35. GARVIN, David. "A falha na entrega". São Paulo: HSM Management: Informação e conhecimento para gestão empresarial, enero/febrero, 2014, pp. 124-127.
36. HAMBRICK, Donald y CANNELLA, Albert. "Substance and selling ideas". Academy of Management Executive, Oxford University, agosto 2001, vol. 15, edición 3, p. 36.
37. COVEY, Stephen. *Organizing Change Upward Spiral.* Nueva York: Free Press, 1989.
38. Véase www.hsm.com.br.
39. Tomado de BRADLEY, Chris, BRYAN, Lowell y SMITH, Sven. "Managing the Strategy Journey. *McKinsey Quarterly,* JULIO 2012, P. 8. Véase: www.mckinsey.com
40. Véase: http://discussionleader.hbsp.com/davenport/2007/12/atrategy_execution_avoid_the_e_1.html.
41. Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2008, p. 24*.
42. Véase: http://discussionleador.hsbp.com/davenport/2007/12/entrepreneurial_execution_the.html

43. NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance.* Nueva York: John Wiley & Sons, 2005, p. 11.
44. NEILSON, Gary L., MARTIN, Karla L. y POWERS, Elizabeth. "Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia". *Harvard Business Review*, junio de 2008, pp. 111-124.
45. Tomado de NEILSON, Gary L., MARTIN, Karla L. y POWERS, Elizabeth. "Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia". *Op. cit.*, p. 114.
46. Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2008, p. 32*.
47. NADLER, D.A., HACKMAN, J.R. y LAWLER III, E.E. *Managing Organizational Behavior*. Boston, Mass.: Little Brown & Co., 1979, pp. 232-234.
48. CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.* Barueri: Editora Manole, 2014.
49. KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. *A estratégia em ação: balanced scorecard.* Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.
50. KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. *Organização orientada para a estratégia – como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. Véase también:

    * KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. *A estratégia em ação: balanced scorecard. Op. cit.*

    * KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System.* Boston: Harvard Business School Press, 1996.
51. KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. *A estratégia em ação: balanced scorecard. Op. cit.*
52. Í*dem.*
53. Ídem.
54. Ídem.
55. Ídem.
56. KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. *Execução Premium.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p. 36
57. Adaptado de KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. *Execução Premium. Op. cit.,* p. 36.
58. Adaptado de NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. *Op. cit*., p. 87.
59. HODGETTS, R.M., LUTHANS, F. y LEE, S.M. "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class". *Organizational,* invierno de 1994, pp. 4-19.



Espíritu emprendedor

Saber identificar las oportunidades y transformarlas en un negocio de valor

Lo que verá a continuación:

- Identificación del espíritu emprendedor
- Emprendedurismo corporativo
- Cultura emprendedora
- Iniciativas emprendedoras e innovación

Objetivos de aprendizaje:

- Explicar las características del espíritu emprendedor y la forma de incrementarlas al interior de la organización.
- Mostrar cómo desarrollar el espíritu emprendedor en las organizaciones.
- Explicar la manera como la administración por proyectos incentiva el emprendedurismo y la innovación.
- Mostrar la importancia del espíritu emprendedor y su vinculación con la innovación.
- Discutir las etapas del proceso de innovación.

En todas las conquistas, a lo largo de la historia de la humanidad, siempre hubo un emprendedor. El emprendedor es la persona que tiene una iniciativa emprendedora, para realizar una idea original o un proyecto personal; asimismo, asume riesgos y responsabilidades e innova continuamente. En muchas ocasiones el emprendedor convierte su iniciativa en un negocio.

Información privilegiada

¿Qué es una *startup*?

Según Yuri Gitahy, especialista en *startups*, en respuesta a una pregunta editada por Daniela Moreira (http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup), todo comenzó durante la época que llamamos "la burbuja de Internet", entre 1996 y 2001. A pesar de haberse usado en Estados Unidos hace varias décadas, solo en la burbuja punto.com el término *startup* comenzó a usarse en estas latitudes. Designaba a un grupo de personas que trabajan con una idea diferente que, en apariencia, podría hacer dinero. Además, *startup* siempre fue sinónimo de iniciar una empresa y ponerla en funcionamiento. Muchas personas dicen que cualquier pequeña empresa en su periodo inicial puede ser considerada una *startup*. Otros defienden que una *startup* es una empresa con costos de mantenimiento muy bajos, pero que logra crecer rápidamente y generar utilidades cada vez mayores. No obstante, existe una definición más actual, que parece satisfacer a diversos especialistas e inversionistas: una *startup* es un grupo de personas en busca de un modelo de negocios repetible y escalable, que trabajan en condiciones de extrema incertidumbre.

Esta definición no solo incluye a los fundadores de las organizaciones, sino a los miembros de la segunda o tercera generación de familiares y a los ejecutivos que se vuelven propietarios, cuando compran organizaciones ya existentes a sus fundadores.[1] Pero el espíritu emprendedor también está presente en todas las personas que, aun cuando no hayan fundado su propia organización ni iniciado sus propios negocios o proyectos, se preocupan y concentran en buscar oportunidades, iniciar proyectos creativos y originales, asumir riesgos e innovar continuamente en las organizaciones en las que trabajan.[2] A estas personas se les conoce como emprendedores internos o intraemprendedores.

Los emprendedores son héroes populares del mundo de los negocios. Hacen preguntas que nunca se han planteado y buscan respuestas por caminos que siempre fueron rechazados por otros. Crean nuevas iniciativas emprendedoras, proporcionan empleos, introducen innovaciones e incentivan el crecimiento económico. No son simples proveedores de pro-

ductos o de servicios, sino verdaderas fuentes de energía que asumen los riesgos inherentes a una economía que cambia, se transforma y crece. Continuamente, millares de personas que tienen este perfil –desde jóvenes adolescentes hasta ciudadanos con más años y de todas las clases sociales–, inauguran nuevos negocios por cuenta propia y agregan al liderazgo la dinámica que conduce al desarrollo económico y al progreso de las naciones.[3] Esta tremenda fuerza vital es la que hace latir el corazón de la economía de cada país.

Ese mismo espíritu emprendedor que se encuentra en los pequeños negocios, también se localiza en las organizaciones grandes y medianas. Se conoce como *talento emprendedor* y se refiere al emprendedor que trabaja en una organización, ocupe o no un puesto ejecutivo. Puede ser el presidente, un director, un gerente o un empleado.



Apunte competitivo

El espíritu emprendedor de Michael Dell[4]

Cuando era estudiante en la Universidad de Texas, Michael Dell empezó a vender piezas de computadora por correo. Cuando alcanzó el récord de ventas de 80 mil dólares mensuales, abandonó la escuela para dedicarse de tiempo completo a su negocio. Así, aprovechó su espíritu emprendedor ante perspectivas muy favorables. A mediados de 1985, Dell Computer Corporation empezó a vender clones de PC de IBM, armados con piezas en desuso a un precio inferior a los mil dólares. En 1993, las ventas anuales de la organización sumaron 2 000 millones de dólares. De ahí en adelante, todo fue crecimiento.

Dell nunca se imaginó a sí mismo como alguien que hiciese carrera en una organización hasta llegar a la cima. Solo quería controlar su propio destino y pensó que tendría éxito en su empresa particular. Tenía una fuerte inclinación a crear un negocio propio.

El espíritu emprendedor es evidente en este caso. Su corta edad no fue barrera para el éxito de Dell, quien empezó de la nada y creó una pequeña organización que creció rápidamente y se convirtió en el cuarto fabricante de computadoras personales en Estados Unidos, y en competidor de grandes organizaciones como IBM, Apple y Compaq.

El emprendedor no solo es fundador de nuevas organizaciones o constructor de nuevos negocios. Apalanca los recursos, promueve talentos y concreta ideas. Su objetivo es romper el *statu quo*. Descubre las oportunidades, y lo hace con rapidez, para aprovechar las oportunidades fortuitas antes que las descubran otros aventureros. El término emprendedor, del francés *entrepreneur*, designa a una persona que no se conforma con el *statu quo*, que toma iniciativas, asume riesgos y comienza algo nuevo. En realidad, el emprendedor es la persona que consigue que las cosas ocurran, pues está dotado de una fuerte sensibilidad para los negocios, tino financiero y capacidad para identificar las oportunidades que otros mortales no perciben. Con todo este potencial, transforma las ideas en realidad, para beneficio propio y para beneficio de la organización o de la comunidad. Como tiene creatividad y un alto nivel de energía, el emprendedor muestra imaginación y perseverancia, aspectos que, combinados adecuadamente, lo habilitan para transformar una idea simple y mal estructurada en algo concreto y exitoso en el mercado.[5]



Banco de ideas

¿Cuáles son las principales características del emprendedor?

Vea la lista de las características del emprendedor y haga un pequeño ejercicio mental colocándolas por orden de importancia, según su opinión.

- Ambición
- Independencia y autonomía
- Autodeterminación
- Intuición para los negocios
- Visión
- Perseverancia y persistencia
- Dedicación
- Voluntad para transformar las ideas en realidades
- Voluntad para asumir riesgos y responsabilidades
- Confianza en sí mismo
- Necesidad de autorrealización
- Creatividad e innovación

Schumpeter[6] amplía el concepto cuando explica que "un emprendedor es la persona que destruye el orden económico existente, mediante la introducción de nuevos productos y servicios al mercado, la creación de nuevas formas de administración o la exploración de nuevos recursos materiales o tecnologías". Dice también que el emprendedor es la esencia de la innovación en el mundo, porque vuelve obsoletas las maneras anteriores de hacer negocios. Es el proceso de una destrucción creativa. Las iniciativas emprendedoras buscan descubrir y explorar oportunidades lucrativas.[7] En la actualidad, las iniciativas emprendedoras son un factor muy importante para crear cambios y para ayudar a las organizaciones a adaptarse a los cambios que crean otras. El viejo concepto del emprendedor, preocupado por crear una empresa o nuevo negocio propios, se ha ampliado de manera enorme. Hoy también lleva el sello de las organizaciones.



Apunte competitivo

Joao Hansen Jr., Un notable emprendedor

A finales de la década de 1960, Joao Hansen Jr. creó su organización, Tigre, en Joinville y optó por el PVC como materia prima para fabricar tubos y conexiones para sistemas hidráulicos. Fue una impactante innovación. Sin embargo, se dijo que no era bueno. Hansen tuvo que vencer una fuerte resistencia del mercado, pues nadie creía que él o el PVC pudieran sustituir el hierro usado tradicionalmente para las tuberías, en

una época en la que se iniciaba el proceso de urbanización en el país. Hansen se fue a Hannover, Alemania, para participar en una feria de plásticos, donde adquirió la maquinaria necesaria para su fábrica. Creyó en su visión y con valor inició su empresa. Hoy, Tigre es una organización muy grande, responsable del saneamiento básico, principalmente de residencias, en cerca de 90% de los municipios del país.[8]

Identificación del espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor tiene tres características principales, como se puede ver en la figura 13.1:[9]

1. *Necesidad de realización*: se refiere a la necesidad de romper el estatus actual, de competir para alcanzar una norma elevada de excelencia y sentirse personalmente responsable por las tareas y los objetivos que la persona se atribuye a sí misma. Es el impulso por mejorar continuamente. Los emprendedores poseen una enorme necesidad de realización en relación con el resto de la población general. La misma característica se encontró en los ejecutivos que alcanzan el éxito en las organizaciones y las corporaciones.[10] El impulso por la realización se refleja en las personas ambiciosas que inician nuevas organizaciones y orientan su crecimiento.[11]
2. *Disposición a asumir riesgos*: el emprendedor asume riesgos cuando defiende ideas innovadoras y echa a andar proyectos nuevos y diferentes. Se trata de responsabilidades adicionales que incorpora a su trabajo. No obstante, las personas que tienen una enorme necesidad de realización se involucran en situaciones arriesgadas solo hasta el punto en el que pueden ejercer cierto control sobre el resultado, en comparación con situaciones de juego donde el resultado solo depende de la suerte.[13]



• Figura 13.1 Las características básicas del espíritu emprendedor.[12]

La preferencia por un riesgo moderado y limitado refleja la confianza que el emprendedor tiene en sí mismo.

3. *Confianza en sí mismo*: quien confía en sí mismo se siente capaz de encarar los desafíos de su entorno y tiene dominio sobre los problemas que afronta. Las investigaciones arrojan que los emprendedores exitosos son personas independientes que divisan los problemas inherentes a un nuevo proyecto, pero que creen en sus habilidades personales para superarlos. Hay dos formas de creer en el éxito:[14]
   - Se dice que las personas que piensan que su éxito depende de sus propios esfuerzos y habilidades tienen un enfoque interno de control.
   - Se dice que las personas que piensan que su existencia está más controlada por la suerte o el azar tienen un enfoque externo de control. Las investigaciones revelan que los emprendedores tienen un enfoque interno de control muy superior al que tiene la población en general.

Información privilegiada

El proceso emprendedor[15]

El proceso emprendedor incluye las actividades, las funciones y las acciones que se relacionan con la creación de nuevos productos, servicios, procesos, negocios o la introducción de nuevos conceptos e ideas. Para ello:

1. La iniciativa emprendedora implica el proceso de creación de algo nuevo que tenga valor y sea valorado por el mercado.
2. La iniciativa emprendedora exige devoción, tiempo y esfuerzo para que el nuevo negocio se transforme en realidad y crezca.
3. La iniciativa emprendedora requiere de osadía, asunción de riesgos calculados y decisiones críticas, así como tolerancia de los posibles tropiezos, errores o fracasos.

Un emprendedor conservador es quien consigue mejorías excepcionales y un desarrollo prodigioso de algo que ya existe, mientras que un emprendedor revolucionario crea nuevos mercados por medio de algo único y singular. Sin embargo, la mayoría de los emprendedores crea negocios en mercados ya existentes, a pesar del éxito en la actuación de segmentos ya establecidos. Sea cual fuere el tipo de emprendedor, revolucionario o conservador, y cualquiera que sea el camino que este elija para entrar y sobrevivir en el mercado, el proceso emprendedor requiere los pasos siguientes:

1. Identificación de una necesidad no satisfecha, en forma de una visión. Esto significa tener buena vista para localizar novedades, así como sentido de anticipación.
2. Validación y creación de un concepto de negocio y estrategias que ayuden a alcanzar esa visión por medio del desarrollo de un bien y servicio que sea útil y genere valor.
3. Captación de los recursos necesarios para desarrollar el concepto, o sea, mediante la selección de talentos, conocimiento, tecnologías, capital y crédito, equipamiento, etcétera.

4. Implementación del concepto empresarial o la iniciativa emprendedora para ponerlo en marcha y producir efectos.
5. Identificación de nuevas oportunidades conforme el negocio crece.
6. Extensión del negocio por medio de una actividad emprendedora sostenida.

Todas estas actividades toman tiempo y no obedecen a reglas definidas, lo cual provoca que el emprendedor mire hacia atrás o retroceda, a medida que se presentan obstáculos en el proceso, o incluso cambie el camino para adaptar su negocio a las nuevas oportunidades que van surgiendo. Las personas que "hacen que las cosas sucedan" poseen un talento emprendedor, o una combinación feliz de percepción, dirección, dedicación y mucho trabajo. Cuando existe este talento, se tiene la posibilidad de hacer crecer, diversificar y desarrollar nuevos negocios. Pero el talento sin ideas es como una semilla sin agua. Cuando el talento se suma a la tecnología y al capital, y cuando el emprendedor tiene ideas viables, la fórmula química está a punto para producir resultados favorables.

Existen emprendedores en todos los niveles y las áreas de la organización y sus estilos de hacer negocios varían enormemente. De hecho, se puede identificar un *continuo* en el cual los dos patrones básicos están en los extremos: los emprendedores artesanos y los oportunistas.[16]

1. *Emprendedor artesano*: Está en un extremo del *continuo* y es la persona cuyos proyectos de innovación se inician básicamente con habilidades técnicas y un conocimiento mínimo de la administración de negocios. Su formación educativa se limita al entrenamiento técnico y, por lo mismo, tiene experiencia técnica en el trabajo, pero no dispone de capacidad para comunicarse bien, evaluar el mercado, tomar decisiones y administrar el negocio. El emprendedor artesano, en general, es el mecánico que trabaja en una oficina o el profesional que desarrolla el producto o el servicio de la organización. Sus horizontes son relativamente limitados. Si no puede crecer profesional y culturalmente, siempre será un proveedor de trabajo especializado.

   Su enfoque respecto del proceso de decisión se caracteriza por lo siguiente:
   - Tiene una orientación del tiempo al corto plazo, con poca planeación para el cambio futuro.
   - Es paternalista, o sea, dirige el proyecto tal como dirigiría su propia familia.
   - Es centralizador y se niega a delegar autoridad.
   - Define su proyecto en función de sus conocimientos técnicos.
2. *Emprendedor oportunista*: en el otro extremo del *continuo* se encuentra ese personaje, que tiene una educación técnica complementada con estudios de temas más amplios, como administración, economía, leyes o lenguas. Siempre está tratando de estudiar y aprender. Sus características son seis:
   - Evita el paternalismo al dirigir al equipo.
   - Es descentralizador. Delega autoridad a las personas.
   - Tiene orientación al mediano y largo plazo. Dirige la mirada hacia un horizonte más amplio.
   - Se concentra en registros y controles.
   - Planea el crecimiento futuro del proyecto.
   - Investiga de forma sistemática los productos, los mercados y los procesos.

Los estilos emprendedores expuestos representan dos extremos en el modo de enfocar la innovación. En un polo está el artesano, quien da alas a la imaginación y conoce el producto, pero no conoce el entorno. En el otro está el oportunista experimentado y con una visión amplia, que utiliza procedimientos sistemáticos y, aun cuando no conoce bien el producto, conoce el entorno. El primero tiene un enfoque estrecho, mientras que el segundo tiene una visión amplia. Uno tiene un pensamiento concreto, el otro hace abstracciones. El ideal está en proporcionar oportunidades para que todos los tipos de emprendedores puedan contribuir al éxito de la organización, por medio de la innovación que provocan.

¡Piense fuera de la caja!

Business Model Canvas (BMC)

El desarrollo de una nueva empresa o incluso de un nuevo producto puede beneficiarse mucho de la metodología denominada *Canvas*. El *Business Model Canvas* (BMC) es una importante herramienta de administración estratégica para las iniciativas emprendedoras. El BMC ayuda en el desarrollo de esbozos y versiones finales de modelos de negocios, tanto para una nueva iniciativa emprendedora como para una empresa que ya está activa. Consiste en un mapa que optimiza la visualización y comprensión del modelo de negocio de una iniciativa emprendedora, dividiéndolo en nueve importantes bloques para detallar un negocio.

El metodo *Business Model Canvas* fue desarrollado por Alexander Osterwalder, un experto en modelos de negocios. La herramienta se basa en su trabajo anterior, *Business Model Ontology (2004)*, pero fue presentada con más detalle en su libro *Business Model Generation (2010),* en coautoría con Yves Pigneur.

El BMC puede ayudar tanto a empresas recién creadas como a las que ya están establecidas en el mercado. Puede considerarse un mapa visual, que realmente le muestra el camino al emprendedor, y le facilita la comprensión de un modelo de negocios de una iniciativa emprendedora, al dividirlo en nueve bloques que lo detallan:

- Segmentos de clientes: grupo, personas y organizaciones que la empresa pretende alcanzar y atender.
- Propuesta de valor: productos y servicios que crean valor para el segmento de clientes determinado. La propuesta de valor desarrolla la fidelidad del cliente, resuelve sus problemas y satisface sus necesidades.
- Canales: comunicación, distribución, canales de venta y posteriores a la venta.

- Relación con los clientes: todo tipo de relaciones que tendrá con sus segmentos de clientes.
- Flujo de ingresos: utilidad generada por cada segmento de cliente.
- Recursos claves: elementos tangibles e intangibles necesarios para la entrega de la propuesta de valor.
- Actividades claves: son las actividades más importantes que la empresa debe realizar para tener éxito en su negocio.
- Socios claves: se trata de la red de proveedores y socios que hacen que funcione el modelo de negocio de la empresa.
- Estructura de costos: los costos más importantes para la eficiencia del modelo de negocio.

Todos esos elementos se colocan en una sola hoja, lo cual posibilita una visión bien clara del negocio (véase la figura 13.2).

Emprendedurismo corporativo

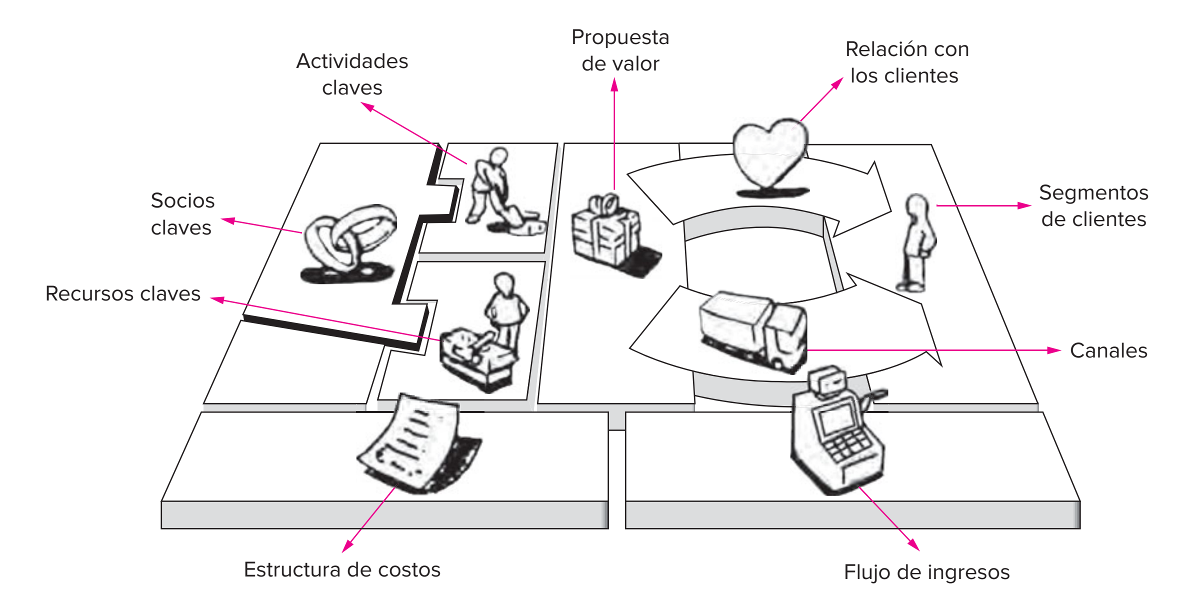
¿Existe alguna organización que no quiera tener en sus filas a personas con ambición, independencia y determinación personal? Los emprendedores son personas que actúan de forma independiente o como los componentes de una organización que crean una nueva iniciativa emprendedora o desarrollan una innovación relevante y asumen riesgos cuando los introducen al negocio. Son agentes importantes del desarrollo y el crecimiento económico en razón de los nuevos productos, servicios, procesos y soluciones innovadoras que llevan a una organización a una nueva escala de excelencia y competitividad. Las organizaciones que consiguen esa proeza practican lo que llamamos iniciativas emprendedoras corporativas; es decir, es el proceso de incentivar a las personas o grupos de una organización para crear nuevas iniciativas emprendedoras o proyectos para desarrollar e incentivar la innovación. En el fondo, la iniciativa emprendedora corporativa funciona como un conjunto de esfuerzos de innovación, renovación y emprendimientos de una organización.

En general, las prácticas utilizadas para facilitar e incentivar las iniciativas emprendedoras corporativas, para aprovechar la creatividad y el ingenio de los trabajadores y recompensarlos en todo momento por hacerlo, se enfocan en el proceso de la administración estratégica. Las organizaciones actúan con decisión para impulsar el espíritu emprendedor en sus cuadros, mediante la creación de iniciativas emprendedoras internas, o un conjunto de actividades que emplea la organización para crear inventos e innovaciones con medios internos; por ejemplo, con las inversiones enfocadas en la investigación y el desarrollo (IYD). Sin embargo, aun cuando esa centralización y concentración de la innovación en un único órgano son necesarias, han dejado de ser suficientes. Las organizaciones se concentran en lo que deberán ser dentro de cinco o diez años para seguir siendo competitivas, y tratan de contar con el mayor número posible de emprendedores internos o intraemprendedores.

Apunte competitivo

Campeona de la innovación[17]

La compañía 3M siempre ha sido una campeona de la innovación. Cada tres días, en promedio, la organización lanza un producto nuevo. Tres cuartas partes de su facturación provienen de productos que tienen menos de dos años en su ciclo de vida. Para alcanzar esa hazaña, 3M cultiva las iniciativas emprendedoras internas desde hace décadas. La organización innova de forma tan natural como las vacas comen pasto.



• **Figura 13.2** Business Model Canvas (BMC)

La cultura de la innovación forma parte de su ADN y 3M la promueve entre sus empleados. Los ejecutivos de nivel medio y de primer nivel son promotores y vigías de la eficiencia organizacional: su trabajo se vuelve importante en la medida en que la idea de un proyecto haya sido comercializada y que se haya formado la organización necesaria para sostener y promover el producto. Dado su contacto estrecho con clientes, proveedores y otras fuentes externas de información, los ejecutivos de primer nivel son fundamentales en los esfuerzos por absorber y evaluar información que proviene del exterior y señalan conocimientos sobre innovaciones que podrían tener éxito. El personal del *staff* ayuda a promover la innovación ofreciendo el conocimiento necesario para desarrollar los procesos innovadores que aumentan la eficiencia organizacional. Al mismo tiempo, todas las personas que producen un bien o servicio reciben la experiencia y el apoyo necesarios para facilitar los esfuerzos de la organización, proyectar y producir innovaciones. El resultado es que la innovación y las iniciativas emprendedoras están estrechamente relacionadas en la organización y permiten alcanzar su competitividad estratégica y rendimientos por encima de la media.

Cultura emprendedora

Las iniciativas emprendedoras corporativas no surgen de la nada, tampoco brotan de forma natural o espontánea. Es necesario sembrar y cosechar una cultura emprendedora de manera adecuada. La organización tiene que crear una cultura que desarrolle e incentive el espíritu emprendedor en sus empleados. Esto requiere tiempo, esfuerzo y dedicación, y debe partir del liderazgo estratégico. El líder principal debe ser un emprendedor y cultivar esa característica en toda su organización. Además de ser el mismo un ejemplo por seguir, debe crear las condiciones esenciales para establecer una cultura emprendedora. Las cinco dimensiones principales de una orientación emprendedora son:[18]

1. *Autonomía*: para que las personas practiquen acciones de iniciativa personal sin restricciones o limitaciones y que, tanto ellas como los equipos, se puedan autodirigir con plena independencia. Esto requiere que la alta gerencia de la organización les brinde toda su confianza y apoyo.
2. *Capacidad de innovación*: para que las personas apoyen y se involucren en el desarrollo de nuevas ideas, novedades, experimentación y procesos creativos. Esto requiere capacitación y conocimiento, mucha inversión en entrenamiento y desarrollo de las personas.
3. *Asunción de riesgos*: para que el personal acepte riesgos en la búsqueda de oportunidades de mercado. Esto requiere, por un lado, libertad de acción para que las personas escojan nuevos medios y soluciones para sus actividades sin temor a ser sancionados o a equivocarse y, por otro lado, las metas y los objetivos que deben alcanzar.
4. *Proactividad*: para que las personas sean parte de una organización líder y no seguidora de otras. Las culturas organizacionales proactivas utilizan procesos para anticipar las necesidades futuras del mercado y para satisfacerlas antes de que la competencia lo haga. Esto requiere que la visión organizacional sea clara y concreta, así como ampliamente discutida y comunicada a todos los miembros de la organización.
5. *Agresividad competitiva*: es la propensión de la organización a practicar acciones que le permitan superar a sus rivales de forma consistente y sustancial. Esto requiere conocimiento del mercado y de las acciones de los competidores, así como el uso de *benchmarks*, ya sea como proceso pedagógico de aprender de lo que los otros están haciendo, o bien como proceso de reunir y usar de manera sistémica y sinérgica todos los recursos disponibles de la organización.

Así, la cultura emprendedora es una cultura de constantes desafíos. Sin embargo, no basta con actuar solo sobre las personas. También es preciso saber crear todas las condiciones organizacionales, con el fin de brindarles oportunidades efectivas para desempeñarse como emprendedoras. Por tanto, no basta con concentrarse en los aspectos conductuales, o la consecuencia inmediata del espíritu emprendedor, sino que es necesario sobre todo proporcionar apertura y medios para que las personas se puedan desempeñar como emprendedoras corporativas. Esto implica capacitar a las personas, proporcionarles todos los recursos necesarios, orientarlas, guiarlas, señalarles los objetivos por alcanzar y estimularlas y premiarlas por su consecución. Y, de ser posible, hacerlo en conjunto: el trabajo en equipo es esencial para incentivar la colaboración irrestricta y fomentar la propiedad grupal de la innovación, si se pretende que esta sea implementada con éxito. El colectivismo ayuda mucho.

Es más, también es necesario ajustar de manera sistemática la arquitectura o estructura organizacional y forjarla para que lo que se mencionó antes pueda suceder. Se debe construir una red de apoyo y sostén para que las personas se relacionen e innoven en conjunto. La arquitectura o estructura organizacional y la cultura deben ser dos pilares fundamentales de la infraestructura para que las personas se encaminen por la vía de las iniciativas emprendedoras corporativas. El tercer pilar está compuesto por los incentivos y las recompensas para que la iniciativa personal salga a la superficie. Las personas necesitan ser premiadas, con recompensas financieras y socialmente simbólicas, en función del resultado de sus innovaciones. La recompensa es un potente refuerzo

Apunte competitivo

La reinvención del servicio de los envíos exprés[19]

Frederick W. Smith estudiaba en la Yale University en 1965, cuando hizo un trabajo de economía sobre un nuevo tipo de flete aéreo. Su tesis era que si las organizaciones de entrega de paquetes tuvieran aviones propios dedicados a su distribución, serían más exitosas que los proveedores de servicios

de paquetería existentes, que estaban limitados por las alteraciones en las programaciones de las líneas aéreas de pasajeros. Además, el servicio de transporte tendría que ser nocturno para que, al día siguiente, el destinatario, en cualquier parte del mundo, tuviera su paquete en las manos. El profesor de Smith consideró que su razonamiento estaba equivocado y le otorgó una deplorable calificación de C para su currículum académico. Después de servir en Vietnam en una misión militar, Smith sacó del baúl la idea de la entrega de un día para otro y convenció a mucha gente de su valor potencial. Con el apoyo financiero de varios grupos, fundó Federal Express (FedEx). El concepto de Smith fue implementado con tanto éxito que cambió la manera de comunicación y envío de paquetes entre las empresas en Estados Unidos. La habilidad de un emprendedor en potencia es fundamental para idear un nuevo concepto de negocio, con apoyo de métodos de trabajo y otras tendencias.

El emprendedorismo tiene mucho que ver con el comportamiento estratégico. Muchas organizaciones buscan incentivar el espíritu emprendedor a través de dos caminos diferentes: el comportamiento estratégico autónomo y el comportamiento estratégico inducido.

1. *Comportamiento estratégico autónomo*: es una forma de emprendimiento corporativo interna cuyo proceso viene de abajo hacia arriba, en el cual los campeones del producto persiguen nuevas ideas, muchas veces por medio de un proceso político que permite desarrollar y coordinar la comercialización de un nuevo producto o servicio hasta que tiene éxito en el mercado. El campeón del producto es un miembro de la organización que tiene una visión emprendedora de un nuevo producto o servicio y que procura crear apoyo para su comercialización. La organización da alas a los emprendedores, es decir, condiciones y oportunidades para sobresalir. La organización crea manantiales de conocimiento y competencias, que son sus fuentes de innovación, para que las personas compartan nuevos conocimientos y aumenten gradualmente sus competencias personales.

Apunte competitivo

El ejemplo de GE

GE es una organización en la cual el comportamiento estratégico autónomo es la norma. Cada unidad operacional, dentro de los incontables negocios de GE, busca la tecnología apropiada para hacer mejor lo que hace. Al dominar la tecnología, la empresa la incorpora en un servicio para venderla a otras organizaciones. Esto sucede en todas sus unidades de negocios.

2. *Comportamiento estratégico inducido*: es otra forma de emprendimiento corporativo interno que va de la alta gerencia hacia los cuadros operativos, y en el cual la estrategia y la estructura de la organización fomentan e incentivan innovaciones del producto, servicios, procesos y actividades que se relacionan íntimamente con esa estrategia y esa estructura. La inducción de este comportamiento es la tarea fundamental de todos los ejecutivos, empezando por el líder principal de la organización.

Apunte competitivo

Cómo fomentar el espíritu emprendedor en la organización

A partir del supuesto de que la motivación para la realización personal, o el impulso por mejorar, es fundamental para los emprendedores, se buscó definir un modelo para desarrollar esa motivación, y poder aplicarla a las situaciones típicas de las organizaciones. El segundo paso fue desarrollar un proyecto de selección y desarrollo de emprendedores (basado en un estudio realizado en 34 países) para crear los instrumentos adecuados para la selección y el entrenamiento. El programa fue lanzado por medio de un convenio entre la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas* (Sebrae). Según el modelo, las principales características que debe poseer o desarrollar un emprendedor exitoso son:[20]

- Iniciativa y búsqueda incesante de oportunidades
- Perseverancia
- Compromiso
- Búsqueda de calidad y eficiencia
- Coraje para asumir riesgos, pero calculados
- Fijación de metas objetivas
- Búsqueda y recopilación de información
- Planeación y monitoreo sistemáticos, es decir, detallar planes y controles
- Capacidad de persuasión y establecimiento de redes de contactos personales
- Independencia, autonomía y autocontrol

Estas características deben estar equilibradas, ser aplicadas con buen sentido y, de ser posible, también estar distribuidas entre los asociados o colaboradores del emprendedor, para así constituir un todo armónico. No basta con ofrecer oportunidades, si el emprendedor no profundiza en la información que recibe; tampoco sirve establecer metas y objetivos, si el emprendedor no es persistente y perseverante en su conquista. De nada sirve ser independiente y tener confianza en sí mismo, si el emprendedor no tiene un profundo compromiso emocional con el negocio de la organización. El secreto está en desarrollar todas estas características en conjunto, pues ellas constituyen la materia prima básica del espíritu emprendedor. En el cuadro 13.1 se presenta un modelo de autoevaluación de las características personales de un emprendedor. Experimente con este para calificar su caso particular.

Iniciativas emprendedoras e innovación

Para Drucker, las iniciativas emprendedoras, por lo general, se vinculan con la innovación, sea en un negocio ya existente, en una institución pública de servicios o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo en la cocina de su casa. En otras palabras, las iniciativas emprendedoras, junto con la innovación que generan, son aspectos muy importantes para las organizaciones grandes y las pequeñas, tanto por las inversiones iniciales como para mantener la posición competitiva en el mundo de los negocios. Además, la innovación es el medio que permite al emprendedor crear nuevos recursos productivos de riqueza o dotar a los recursos existentes con un mayor potencial para crear riqueza.[22]

Con frecuencia se afirma que las iniciativas emprendedoras y la innovación son aspectos esenciales para el proceso creativo, el cual tiene como objetivo promover el crecimiento, aumentar la productividad y generar empleos.[23]

La innovación está en el centro de las ventajas competitivas en sectores como la salud, las telecomunicaciones, la computación, los transportes, los servicios financieros, etcétera. Internet ahora ofrece condiciones inusuales para impulsar la innovación. Según Michael Dell, el fundador y presidente de Dell Computer, Internet es como un arma que reposa sobre una mesa, lista para ser disparada por quien la tome primero: usted o sus competidores.[24]

Apunte competitivo

¿Por qué es tan necesario el espíritu emprendedor?

En su libro *El monje y el ejecutivo*, Hunter[25] cita una analogía de la película *Ben Hur*, donde Charlton Heston está encadenado al remo en las galeras de un navío, oyendo los sonidos de los huracanes y de los navíos cercanos, pero sin permiso para subir a cubierta. Tiene que oír el incesante toque de tambor de un enorme hombre y sudar para mantener el ritmo de las remadas. Muchas veces, las personas se sienten de la misma manera en su trabajo. Hunter recuerda también la taza de café con el siguiente escrito:

> Mi trabajo no es capitanear el navío.
> Nunca tocaré la corneta.
> No me corresponde decir hasta dónde llegará el navío.
> No tengo permiso para subir a cubierta
> ni de tocar la campana.
> Pero si esta cosa se empieza a hundir,
> ¡mira quién va para el infierno!

Este sentimiento es precisamente el que se debe eliminar de las organizaciones. Es la razón por la cual se debe fomentar el espíritu emprendedor. Principalmente para que la estrategia organizacional pueda ser implementada y ejecutada con eficiencia y eficacia.

Paradójicamente, la innovación implica oportunidades y riesgos. Puede llevar a una organización al éxito o al fraca-

Cuadro 13.1 Un pequeño instrumento para la autoevaluación del emprendedor[32]

Característica deseable	Muy baja	Baja	Mediana	Alta	Muy alta	Elevadísima
Iniciativa personal						
Búsqueda de oportunidades						
Perseverancia						
Compromiso						
Calidad del trabajo						
Eficiencia						
Coraje para asumir riesgos						
Fijación de metas objetivas						
Búsqueda de información						
Planeación y monitoreo (control)						
Capacidad de persuasión						
Capacidad para establecer contactos						
Autonomía						
Autocontrol						

so, dependiendo de los resultados que pueda proporcionar o de la manera en que sea utilizada. Sin embargo, si innovar es arriesgado, dejar de innovar es mucho más peligroso. Como afirmaba el viejo Henry Ford, fundador de la compañía automotriz que lleva su nombre: "La competencia, que tiene por único motivo competir, eliminar a otra organización, nunca llega muy lejos. El competidor que debe producir temor es aquel que no se preocupa por uno en absoluto, sino que continúa haciendo que su propio negocio sea mejor todo el tiempo. Los negocios que crecen por medio del desarrollo y la mejoría no mueren. Pero, cuando un negocio deja de ser creativo, cuando piensa que ha llegado a su perfección y que no debe hacer nada sino producir, sin perfeccionamiento y sin desarrollo, entonces está acabado".[26]

Actualmente, para vencer en los negocios es necesario innovar. Las organizaciones que innovan obtienen todas las ventajas de quien llega primero.[27] Lo importante es llegar, antes de que otros lo hagan. Las investigaciones académicas realzan la enorme importancia de la innovación para aumentar la competitividad estratégica y el desempeño financiero de las organizaciones.[28]

Ventana de conceptos

Las aportaciones de schumpeter[29]

Joseph A. Schumpeter fue uno de los economistas más destacados del siglo XX. Nació en 1883, el año en que murió Karl Marketing y que nació John Maynard Keynes, otros dos economistas que ayudarían a comprender los profundos cambios tecnológicos, económicos y sociales por los que pasa el capitalismo. Según Schumpeter, el desarrollo económico se funda en tres factores principales: las innovaciones tecnológicas, el crédito bancario y el empresario innovador. Ese empresario es capaz de emprender un nuevo negocio, incluso sin ser dueño de capital. Así, el desarrollo económico en el sistema capitalista estaría en función de la realización de innovaciones con efectos amplios que llevan a la reorganización de la actividad económica, y garantizan el aspecto inestable y evolutivo del sistema capitalista. Las innovaciones se caracterizan por la introducción de cinco nuevas combinaciones productivas o cambios en las funciones de producción:

1. La introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad de un bien.
2. La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no verificado por la experiencia en el ramo productivo en que se insertará, y que no se deriva necesariamente de un descubrimiento científico, sino que puede consistir tan solo en un nuevo método de tratar una mercancía en términos comerciales.
3. Apertura de un nuevo mercado, es decir, de uno donde el ramo particular de la industria de transformación del país en cuestión no había entrado aún, haya existido o no ese mercado antes.
4. La conquista de una nueva fuente de oferta de materias primas o de bienes semimanufacturados, pero independientemente del hecho de que esa fuente ya existiera o tuviera que ser creada.
5. El establecimiento de una nueva organización de cualquier sector, como la creación o la ruptura de una posición de monopolio.

Para Schumpeter, emprender es introducir una innovación al sistema económico, y emprendedor es el individuo que toma esa iniciativa, el empresario. Es decir, el empresario se define por su función en el ambiente productivo y no por su posesión de capital. Al no disponer de capital, el empresario debe obtener crédito para adquirir los bienes de producción requeridos para la innovación. El resultado de la actividad emprendedora es la innovación, la cual, por ser valiosa, generará ganancias. Existen tres tipos de actividades innovadoras que tienen valor:

- *Invención*: es el acto de crear o desarrollar un nuevo producto, proceso o servicio. La invención da vida a algo nuevo.
- *Innovación*: es el proceso para crear un producto comercial a partir de una invención. La innovación pone en uso el resultado de una invención.
- *Imitación*: es la adopción de una innovación hecha por organizaciones similares. La imitación lleva a la estandarización de productos o procesos. Provoca que los productos imitados sean ofrecidos a precios inferiores, pero sin recursos diferenciados.

Los nuevos productos, servicios, métodos, procesos y conceptos son introducidos continuamente por medio de la invención y la innovación. Inventar e innovar son los mecanismos que emplean las organizaciones para competir y alcanzar ventajas competitivas, mientras que imitar es el mecanismo que utilizan las organizaciones que no consiguen inventar ni innovar, para no quedar detrás en la carrera de la competitividad.

Otro legado de Schumpeter fue el concepto de la destrucción creativa, según el cual las tecnologías realmente destruyen, al mismo tiempo que crean. Cada nueva tecnología destruye, o por lo menos disminuye, el valor de viejas técnicas y posiciones mercadológicas. El nuevo producto ocupa el espacio del viejo producto y las nuevas estructuras de producción destruyen las antiguas estructuras. El progreso es consecuencia de ese proceso destructor y creativo. Dicho proceso promueve a las empresas innovadoras, las cuales responden a las nuevas exigencias del mercado, y deja atrás a las empresas que no tienen agilidad para seguir los cambios. Al mismo tiempo, orienta a los agentes económicos hacia nuevas tecnologías y nuevas preferencias de los clientes. Elimina puestos de trabajo, al mismo tiempo que crea nuevas oportunidades de trabajo y permite la creación de nuevos negocios.[30]

Implementación de emprendimientos corporativos internos

La innovación es necesaria para tener éxito en la competencia, pero no es suficiente. Los procesos y las estructuras que permiten implementar con éxito los resultados de las iniciativas emprendedoras corporativas internas son tan fundamentales como las innovaciones mismas. Implementar es más necesario que innovar. Las iniciativas emprendedoras corporativas internas requieren los procesos, o patrones de interacción, coordinación, comunicación y toma de decisiones, que emplean los trabajadores para convertir las innovaciones que son resultado de comportamientos estratégicos autónomos o que son inducidos a lanzamientos de mercado exitosos. También requieren estructuras organizacionales, o conjuntos de relaciones formales que apoyan los procesos de la organización.

Apunte competitivo

El ejemplo de IBM

IBM ha creado una red de centros de innovación para facilitar la implementación de innovaciones del producto e identificar oportunidades que le permitan involucrarse en otras innovaciones, que puedan crear valor para el cliente. Estos centros son lugares que los clientes comerciales pueden visitar y su propósito es fomentar relaciones de cooperación entre el personal de IBM, los tecnólogos, los especialistas comerciales y los clientes, a fin de desarrollar e implementar innovaciones del producto.[31]

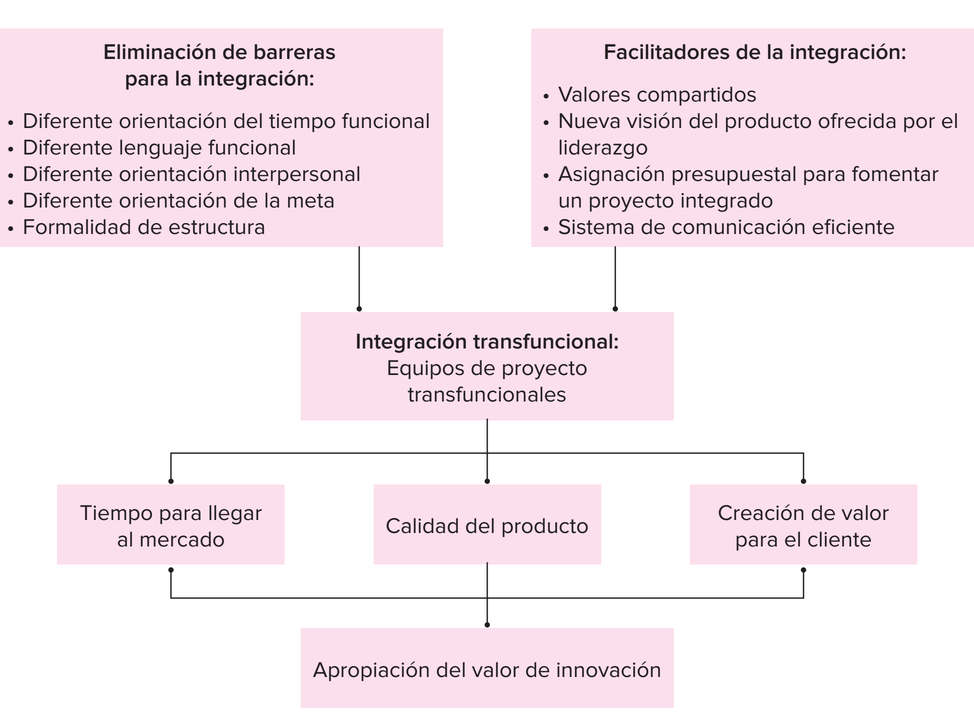
La implementación de iniciativas emprendedoras corporativas internas, que aseguran el valor de la innovación y lo apropian, requiere una profunda integración de todas las distintas funciones involucradas, desde la ingeniería hasta la manufactura y la distribución en el mercado, para ejecutar y utilizar de forma efectiva las innovaciones que se derivan de esas iniciativas emprendedoras. Los requisitos para la apropiación del valor de la innovación interna de la organización se presentan a continuación:[32]

1. *Utilización de equipos de desarrollo del producto para conseguir una integración transfuncional*: integración transfuncional significa coordinar y aplicar los conocimientos y las habilidades de diferentes áreas funcionales para maximizar la innovación.[33]

   Los equipos transfuncionales facilitan los esfuerzos por integrar las actividades que se asocian con diferentes funciones empresariales, como proyecto, producción y *marketing*, además de concluirlos con más rapidez. Las estructuras organizacionales horizontales utilizan equipos transfuncionales para integrar actividades basadas en la innovación a las funciones organizacionales. En vez de estar construida en torno de las funciones o de los departamentos de una jerarquía vertical, la organización horizontal está construida en torno de procesos horizontales centrales que son utilizados para producir y administrar innovaciones.
2. *Eliminación de las barreras para la integración*: las dos principales barreras para la innovación son:
   a. *Estructuras independientes de referencia*: cuando la organización está dividida en departamentos, cada departamento tiene su propia estructura y dimensiones propias y exclusivas, como la orientación del tiempo, la orientación interpersonal, la orientación hacia la meta y la formalidad de la estructura.[34] Esto provoca que personas de diferentes departamentos funcionales tengan orientaciones divergentes en cuanto a esas dimensiones y hagan énfasis en características diferentes en el proceso de desarrollo del producto. Esas orientaciones divergentes pueden crear barreras para una comunicación efectiva entre las funciones o pueden producir los beneficios de la diversidad.[36]
   b. *Política organizacional*: es la segunda barrera para la integración de las funciones. La política es vital para ganar en las decisiones respecto de la asignación de recursos a diferentes funciones, lo cual genera posibles discusiones y conflictos. De ahí la necesidad de encontrar cómo conseguir una integración transfuncional sin fricciones.
3. *Inclusión de facilitadores de la integración*: los cuatro facilitadores principales de la integración son:
   a. Valores compartidos
   b. Liderazgo visionario
   c. Presupuestos y asignaciones alentadores
   d. Sistemas eficientes de comunicación
4. *Subrayar los resultados deseables para conseguir que haya una integración transfuncional*:
   a. Tiempo para llegar al mercado, o sea, una introducción del producto al mercado de forma más rápida que los competidores.
   b. Calidad del producto como una de las ventajas competitivas
   c. Creación de valor para el cliente

El resultado de la aplicación de estos requisitos es el modelo de apropiación del valor de la innovación, que presenta la figura 13.3.

El espíritu emprendedor está absolutamente conectado al ejercicio del liderazgo estratégico. Innovar y emprender en una organización significa asumir riesgos, apostar a una visión futura y realizar las actividades de elaboración de la estrategia. Finalmente, ¿quién es el estratega principal en una organización? ¿Quién debe asumir las riendas del negocio, evaluar las alternativas de curso de acción estratégica, decidir el rumbo que se va a seguir, enfrentar los riesgos futuros, llevar a la empresa en esa dirección y asegurar que



• **Figura 13.3** Modelo de apropiación del valor de la innovación interna de la organización.[40]

se cumplan los objetivos? Obviamente, ese papel le pertenece al líder principal de la organización, llámese presidente, director general, o cualquiera sea la denominación con la que el líder prefiera ser llamado. No es el presidente quien diseña personalmente la estrategia, pero es él quien toma la decisión final y asume la responsabilidad final por su implementación y éxito. Él es el líder principal. Y, como toda estrategia implica movimiento, y el movimiento significa cambio, él es el agente principal del cambio organizacional.

De este modo, toda estrategia requiere liderazgo. Y por liderazgo queremos decir compromiso, entusiasmo, espíritu misionero y visionario, enfoque en los objetivos, sentido de oportunismo y, por extensión, énfasis en la participación, dedicación, impulso, orientación, refuerzo, retroalimentación, motivación y enfoque en el aprendizaje de las personas. En otras palabras, el líder máximo no trabaja solo, sino con un equipo valiente bajo su guía. Su éxito dependerá de ese equipo. El cuidado en seleccionarlo, prepararlo, liderarlo, impulsarlo, incentivarlo y dirigirlo es fundamental. El líder debe tener un radar para los talentos: saber localizarlos y aprovecharlos adecuadamente.

Conclusión

La estrategia debe contar con un fuerte liderazgo estratégico. Un liderazgo de tal clase y amplitud que incentive el espíritu emprendedor en todos los niveles de la organización, y provoque la innovación capaz de renovar y revitalizar continuamente a la empresa. Un liderazgo de liderazgos capaz de crear todas las condiciones para que la estrategia organizacional pueda ejecutarse en toda su extensión y profundidad.

Así, el estratega mayor, el principal emprendedor es, sin duda, el presidente, el director general, el CEO o cualquiera sea la denominación que reciba. Es el impulsor clave y coordinador de todo el proceso estratégico, desde su concepción inicial, pasando por su implementación y ejecución, hasta la entrega de resultados. No queda duda de que será él quien se lleve los laureles de la victoria y recibirá las felicitaciones de todos los *stakeholders* involucrados. Pero será él, también, quien señalará a su equipo, de entre todos los equipos, como el generador de valor y el productor de toda la riqueza entregada. Y ya se estará preparando para el nuevo ciclo de planeación estratégico, para desempeñar cada vez mejor su papel en este proceso interminable.

Notas

1. LONGENECKER, J.G., MOORE, C.W. y PETTY, J.W. *Administração de pequenas empresas.* São Paulo: Makron Books, 1998.
2. GARTNER, W.B. "What Are We Talking When We Talk about Entrepreneurship?". *Journal of Business Venturing*, vol. 5, núm. 1, enero de 1990, pp. 15-28.
3. LONGENECKER, J.G. y SCHOEN, J.E. "The Essence of Entrepreneuring". *Journal of Small Business Management*, vol. 13, julio de 1975, pp. 26-32.
4. Tomado de CHIAVENATO, Idalberto. E*mpreendedorismo: dando asas ao espírito emprendedor.* São Paulo: Saraiva, 2007.
5. Ídem.
6. SCHUMPETER, J.A. "The Creative Response in Economic

History". *Journal of Economic History*, noviembre de 1947, pp. 149-159.
7. SHANE, S. y VENKATARAMAN, S. "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research". *Academy of Management Review*, vol. 25, 2000, pp. 217-226.
8. LAMBRUNHO, N. "O brilho da ousadia". *Emprendedor*, núm. 93, julio de 2002.
9. LONGENECKER, J.G., MOORE, C.W. y PETTY, J.W. *Administração de pequenas empresas. Op. cit.*, pp. 9-11.
10. McLELLAND, D.C. *The Achieving Society.* Nueva York: The Free Press, 1961.
11. BROCKHAUSS, Jr. R.H. y HORWITZ, P.S. "The Psychology of the Entrepreneur". En: SEXTON, D.L. y SMILOR, R.H. (eds.). *The Art and Science of Entrepreneurship.* Cambridge, Mass.: Ballinger, Publ. Co., 1986, p. 27.
12. CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. *Op. cit.*
13. BROCKHAUSS, Jr. R.H. y HORWITZ, P.S. "The Psychology of the Entrepreneur". *Op. cit.*, Cap. 6.
14. ROTTER, J.B. *Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement.* Storrs, CT: UNIVERSITY OF Connecticut, Psychological Monographs, 80:1-28, 1966.
15. Tomado de DORNELAS, J.C. *Empreendedorismo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
16. SMITH, N.R. *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*. East Lansing, Michigan: Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, 1967.
17. BOWLES, J. "Best Practices: Driving Growth through Innovation, Alliances and Stakeholder Symbiosis". *Fortune*, 14 de noviembre de 1997, pp. S3-S24.
18. Adaptado de HITT, M.A., IRELAND, R.D. y HOSKISSON, R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. *Op. cit*., pp. 497-513.
19. Tomado de CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. Op. cit.*
20. Tomado de "Os desafios do empreendedorismo", *Qualimetria*, núm. 135, noviembre de 2002, p. 35. Véase www.qualimetria.com.br
21. Íbidem.
22. DRUCKER, Peter F. "The Discipline of Innovation". *Harvard Business Review*, 76(6), 1998, pp. 149-157.
23. REYNOLDS, P.D., HAY, M.S. y CAM, M. *Global Entrepreneurship Monitor- Executive Report*. Babson Park, MA: Babson College, 1999.
24. ROTH, D. "Dell's Big New Act". *Fortune,* 6 de diciembre de 1999, pp. 152-155.
25. Tomado de HUNTER, James. *El monje y el ejecutivo. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, 107.
26. FORD, H. "Noteworthy Quotes". *Strategy & Business*, vol. 18, 2000, p. 154. Véase también: www.stategy-business.com y www.exed.hbs.edu
27. KANTER, R.M. "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation". *Harvard Business Review*, vol. 77(3), 1999, pp. 122-132.
28. FRANKO, L.G. "Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing and the R&D Factor as One Reason Why". *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1996, pp. 449-474.
29. SCHUMPETER, J.A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
30. MENEZES, Robert K. *Destrução criativa - a contribução de Schumpeter para o empreendedorismo*. Disponible en http://www.cdvhs.org.br/oktiva.net/1029/nota/450/
31. CHRISTENSEN, M. y OVERDORF, M. "Meeting the Challenge of Disruptive Change". *Harvard Business Review*, vol. 78(2), 2000, pp. 66-77.
32. HITT, M.A., IRELAND, R.D. y HOSKISSON, R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. *Op. cit*., pp. 534-540.
33. ADLER, P.S. "Interdepartamental Interdependence and Coordination: The Case of the Design/Manufacturing Interface". *Organization Science*, vol. 6, 1995, pp. 147-167.
34. LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. *Organization and Environment*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1969.
35. Adaptado de HITT, M.A., HOSKISSON, R.E. y NIXON, R.D. "A Mid-range Theory of Interfunctional Integration, its Antecedents and Outcomes". *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 10, 1993, pp. 161-185.
36. DOUGHERTY, D., BORRELLI, L., MUNCIR, K. y O'SULLIVAN, A. "Systems of Organizational Sensemaking for Sustained Product Innovation". *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 94, 2000.



Evaluación de la estrategia

Cómo las empresas vigilan y evalúan los resultados estratégicos

Esta sexta y última parte del libro trata de la evaluación de la estrategia organizacional y de sus resultados. En realidad, no se trata exactamente de una parte final, sino de una actividad que va de punta a punta desde la formulación estratégica en el sentido de monitorear todo el proceso estratégico, evaluar el progreso, identificar puntos de atraso o anticipación, alineamientos necesarios, cambios debidos a factores imprevistos e indicar el rumbo por seguir. De cara a su extensión y complejidad, el proceso estratégico es dinámico y flexible, y exige adaptabilidad y ajustes continuos en la medida en que se desarrolla en el transcurso del tiempo. La evaluación del desempeño estratégico es constante e ininterrumpido, una vez que todo y cualquier problema debe ser solucionado con prontitud para que no afecte negativamente el proceso o provoque consecuencias indeseables. Uno de los aspectos más notables es la utilización de indicadores o métricas para acompañar y medir todo el proceso, asegurando así la realización de los ajustes necesarios.

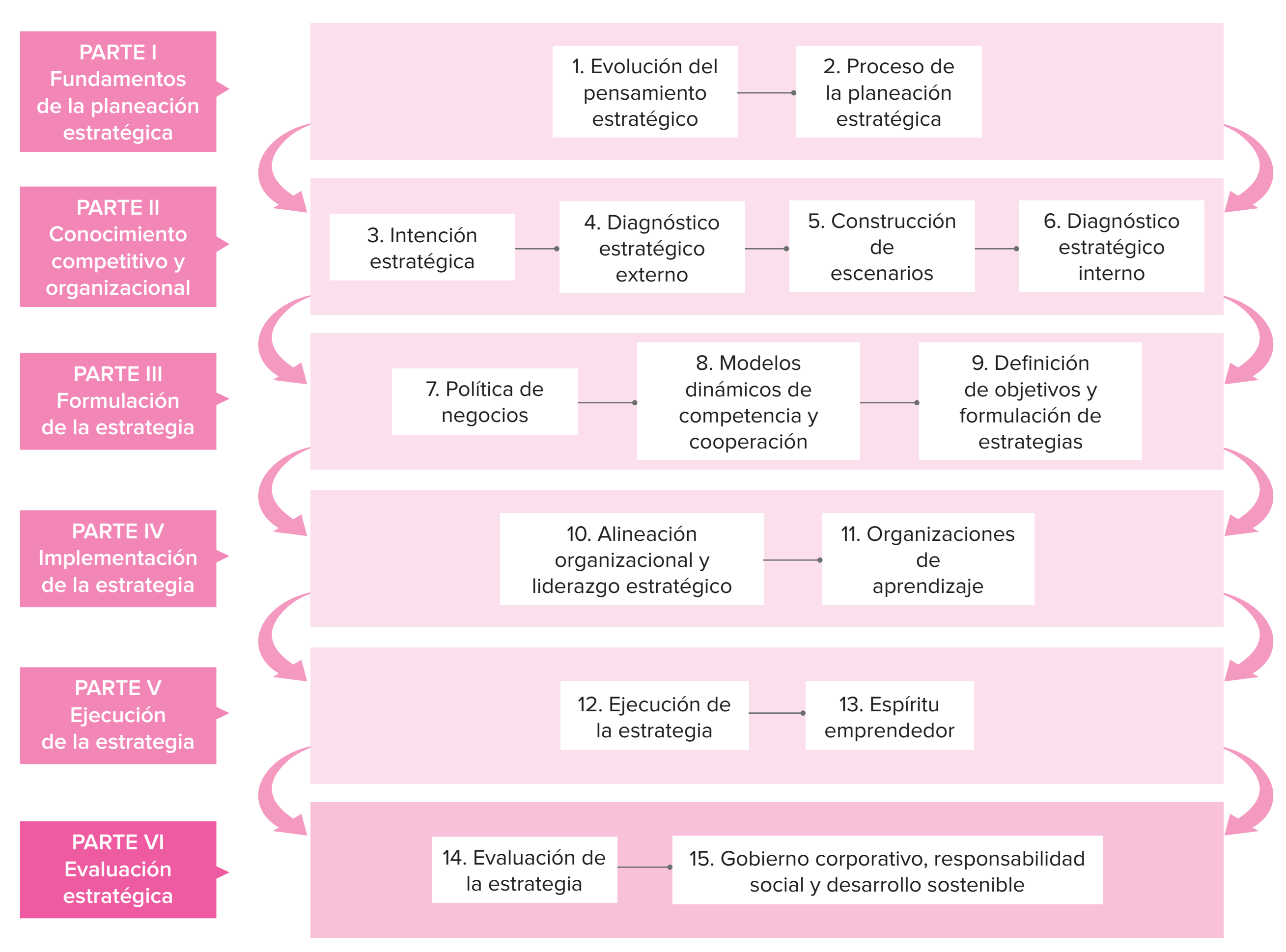
Como el plan estratégico está dimensionado para el largo plazo, y su diseño se realiza antes de su ejecución, el mundo que rodea a la organización –y ella misma– se caracteriza por cambios y transformaciones. A pesar de la elaboración de escenarios futuros, en el momento en que su formulación está siendo concebida y creada, es muy difícil y ciertamente casi imposible que el futuro se comporte de manera diferente a lo esperado. Así, la planeación estratégica, con certeza, debe ser ajustada y reajustada continuamente en relación con los acontecimientos y eventos que se revelan al momento de su ejecución.

De ahí la necesidad de monitorear y evaluar en forma constante su desempeño para realizar los ajustes y reajustes necesarios hasta que los objetivos previstos sean alcanzados y los resultados efectivamente conseguidos.

La parte VI está formada por dos capítulos:

Capítulo 14: Evaluación de la estrategia. Contiene los abordajes y criterios de medición del desempeño a través de indicadores y métricas. Se trata de evaluar los resultados estratégicos y compararlos con los indicadores y métricas previamente establecidos, y hacer las debidas correcciones de rumbo en tiempo real y cuando sea necesario. Dado que la planeación estratégica está alineada con el futuro a largo plazo, y como no puede ser perfecto, tales correcciones de rumbo suelen ser permanentes y constantes para mantenerlo siempre viable y confiable.

Capítulo 15: Gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible. Presenta la administración, esto es, la separación de la propiedad y del control, y evalúa el papel de los consejos de administración; incluye temas actuales como la compensación de los ejecutivos y administradores, y las prácticas y límites de la transparencia y la ética.



• **Figura VI.1** Conexión entre todas las partes.



Evaluación de la estrategia

Revisión del desempeño y los resultados, y aseguramiento del rumbo del plan estratégico

Lo que verá a continuación:

- Evaluación de la estrategia organizacional
- Control estratégico
- Auditoría de recursos y competencias
- Eficacia organizacional
- Indicadores de la eficacia organizacional
- Los fundamentos de la excelencia

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar la importancia de la evaluación del desempeño y los resultados de la estrategia.
- Identificar los distintos tipos de control organizacional.
- Señalar los indicadores del desempeño y de los resultados de la organización.
- Explicar los fundamentos de la excelencia y de la eficacia de la organización y sus indicadores.
- Establecer la complejidad del juego estratégico.

Durante toda su implementación y ejecución, la evaluación de la estrategia no puede quedar a merced de los acontecimientos ni al capricho de los vientos. No solo debe ser continuamente conducida y liderada, sino también intensamente monitoreada y evaluada. Es preciso seguir de cerca el logro de las metas y objetivos, y hacer que los resultados realmente sucedan. Eso significa garantizar, por un lado, la administración del desempeño y, por el otro, la administración de metas, objetivos y resultados concretos.

Como hemos visto, la ejecución de la estrategia requiere una administración inteligente e incluyente del talento humano, para que las personas involucradas estén siempre preparadas y dispuestas a aplicar lo mejor posible sus conocimientos, habilidades y competencias. Y la administración del talento humano exige el involucramiento de la cúpula, a partir de su papel como líder estratégico, y de todos los ejecutivos de la organización en un auténtico liderazgo de liderazgos. Sin embargo, la ejecución no siempre corresponderá a aquello que la planeación definió con anticipación. Casi siempre se presentarán cambios, desviaciones, obstáculos, maniobras, retrocesos acelerados, etc.

Evaluar el desempeño a lo largo de su ejecución y cotejar los resultados de la estrategia organizacional constituye una tarea sumamente agradable cuando el éxito está garantizado y los objetivos esperados son alcanzados en su totalidad. O puede constituir una tarea correctiva indispensable, cuando no se ha conseguido llegar ahí, lo cual, en la práctica, ocurre con una frecuencia preocupante.

En realidad, la evaluación estratégica debe estar presente en todas las etapas a lo largo del proceso de la planeación estratégica, a saber:

1. *Actitud estratégica*: a partir de la nueva naturaleza de la competitividad y de la intención estratégica, como base de todo el proceso estratégico.
2. *Administración del conocimiento de la competencia y la organización*: a partir del diagnóstico estratégico del entorno externo e interno de la organización, así como de la construcción de escenarios futuros con la intención de construir una organización capaz de aprender continuamente.
3. *Concepción de la estrategia*: a partir de la política de negocios de la organización y de la evaluación de posibles modelos dinámicos de cooperación y de competencia.
4. *Formulación de la estrategia*: a partir de la definición de los objetivos organizacionales definidos y del diseño de estrategias, con el propósito de alcanzarlos. La inclusión de mediciones e indicadores, para establecer con

absoluta claridad los objetivos que se deben alcanzar, siempre será bienvenida en esta etapa.

5. *Ejecución de la estrategia*: a partir de la administración estratégica liderada por el ejecutivo principal y su equipo estratégico, vigilados por el gobierno corporativo, incluye los principios de responsabilidad social y desarrollo sostenible. En esta etapa siempre deben establecerse los objetivos por alcanzar, los cuales se deben declarar de manera insistente.
6. *Evaluación de la estrategia*: implica los procesos de control y evaluación, con el propósito de garantizar el éxito de la organización para alcanzar sus objetivos. En esta fase es fundamental medir si se han logrado los objetivos.

En realidad, la estrategia no debe ser evaluada tan solo después de su implementación total, sino que debe hacerse de manera continua y sucesiva, durante el transcurso de todas sus etapas. La planeación estratégica se diseña y ejecuta de forma que pueda ser evaluada, no solo en lo referente a los resultados finales, sino también en lo relativo al comportamiento organizacional, a medida que la organización se desplaza y mueve para alcanzar los objetivos y los resultados que se pretenden; también puede enfocarse en los resultados que se alcanzan al final. Así, la evaluación de la estrategia organizacional requiere un sistema de información amplio y dinámico para facilitar el proceso de decisión de la organización, en relación con las con acciones, flexibilidad y dinamismo.[1]

Evaluación de la estrategia organizacional

La evaluación de la estrategia se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados. Por medio de este proceso se comparan los objetivos planeados –los medios– con los resultados logrados por la estrategia o los fines. Cuando se diseña la estrategia también se establecen los criterios, los indicadores y las mediciones para evaluar sus resultados. Lo importante es vigilar el desempeño y los resultados, con el propósito de adoptar las medidas correctivas necesarias para que la estrategia alcance los objetivos deseados.

Información privilegiada

Las líneas generales de una estrategia eficaz

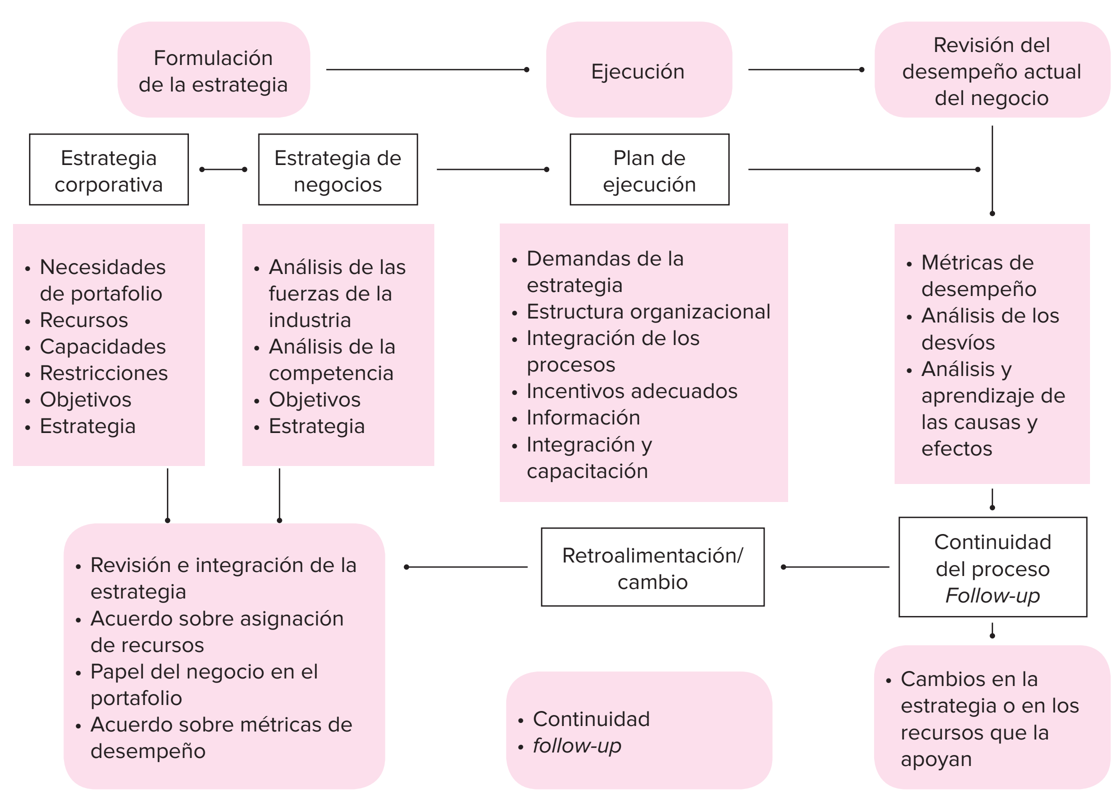
La estrategia organizacional tiene que afrontar aspectos casi siempre intangibles y dirigidos hacia el futuro. ¿Cuáles son los factores que se deben considerar para su evaluación? Dado que cada situación estratégica es singular y única, ¿cuáles serían los criterios que pueden definir una buena estrategia? El hecho es que valorar la estrategia una vez que se llevó a cabo no constituye un criterio de juicio suficiente de evaluación. Sería lo mismo que preguntarse si la estrategia de Jerjes fue mejor que la de Leónidas, en la antigua Grecia, o si la estrategia de Napoleón fue mejor que la de Wellington. Muchos factores, como la suerte, los recursos excepcionales, la ejecución espectacular, los casos fortuitos o los errores de la competencia, pueden determinar los resultados. En la fase de diseño de la estrategia tampoco se puede preestablecer el criterio del éxito final, porque los resultados y las consecuencias todavía son dudosos o poco claros, pues están ubicados en el futuro remoto. Sin embargo, todas esas dificultades no significan que no se puedan definir las líneas generales de una estrategia eficaz. ¿Qué piensa usted al respecto?

Criterios de evaluación de la estrategia organizacional

Existen tres tipos de criterios genéricos para evaluar la estrategia de la organización:[2]

1. *Consistencia interna:* la estrategia organizacional debe ser consistente con los objetivos que la empresa pretende alcanzar. La estrategia tiene que identificarse con las normas internas de la organización, sus valores, su cultura, revelados por sus objetivos globales. Debe también involucrar la estructura organizacional, que necesariamente tiene que ser flexible y orgánica, y el estilo de administración que va a ser adoptado, el cual debe dar impulso y apalancamiento.
2. *Consistencia con el entorno:* la estrategia organizacional debe ser consistente con las condiciones ambientales existentes para garantizar la competitividad, la sostenibilidad y la responsabilidad social y ambiental. El que la estrategia no se ajuste al entorno externo puede costarle caro a la organización, o puede conducir al fracaso de sus operaciones.
3. *Adecuación a las capacidades y recursos disponibles:* la estrategia organizacional debe ser consistente con los recursos y competencias que la empresa ya tiene o necesita obtener. Los recursos son los activos tangibles que una organización posee, y que la ayudan a lograr los objetivos propuestos. Las competencias o capacidades representan los activos intangibles, y la inteligencia humana disponible para saber aplicar en forma rentable los recursos de la organización.

El proceso de evaluación de la estrategia comienza por la evaluación sistemática de la consistencia del plan estratégico que va desarrollándose a lo largo del proceso de la planeación estratégica, y principalmente en la etapa de ejecución (véase la figura 14.1). Para efectuar el análisis de esa consistencia se deben considerar algunos aspectos:[3]



• **Figura 14.1** La revisión de la estrategia: planeación, ejecución y controles.[5]

1. *Consistencia interna*: garantizar que las condiciones internas de la organización se ajusten perfectamente a la planeación estratégica. Para tal efecto, es preciso tener interacción respecto de los siguientes aspectos internos:
   - Intensa capacitación y desarrollo del personal de la organización.
   - Disponibilidad de los recursos de la empresa.
   - Estructura organizacional flexible y orgánica para permitir la integración y conexión entre todas las áreas, niveles y personas involucradas.
   - Escala de valores de los ejecutivos y empleados para evaluar su desempeño y logro de objetivos.
   - Cultura organizacional envolvente y dinámica, en el sentido de asegurar el compromiso, la responsabilidad individual y grupal, la motivación y el entusiasmo.
   - Estilo de administración participativa, que brinde apoyo, sea estimulante y esté orientada a brindar *empowerment* a las personas y a los equipos.
   - Gobierno corporativo capaz de asegurar buenas relaciones con los inversionistas, en cuanto a rendición de cuentas y sostenibilidad del negocio a largo plazo.
2. *Consistencia externa*: garantizar la interacción del plan estratégico en cuanto a los siguientes aspectos externos:
   - Enfoque hacia el cliente o el consumidor
   - Orientación hacia el mercado
   - Garantía de que se obtendrán recursos externos (financieros, materiales, tecnológicos, etcétera)
   - Cumplimiento de las leyes vigentes
   - Atención a los competidores y a sus estrategias
   - Atención a la coyuntura económica y política
   - Atención a las expectativas de los grupos de interés
3. *Oportunidades y riesgos involucrados*: Garantizar las condiciones de la organización para que pueda aprovechar las oportunidades que surjan y neutralizar o evitar las amenazas y los riesgos respecto de los siguientes aspectos:
   - Financieros
   - Económicos
   - Sociales
   - Políticos
   - Ambientales
4. *Horizonte de tiempo*: Considerar la ejecución estratégica, básicamente:
   - A corto plazo, los impactos recibidos y aplicados en la ejecución de la estrategia.
   - A mediano plazo, en relación con las metas que serán alcanzadas.
   - A largo plazo, en cuanto a la consecución de los objetivos globales y los resultados obtenidos.
5. *Aplicación de la planeación estratégica*: En cuanto a los resultados a largo plazo:

- Resultados financieros del negocio y rendimiento de la inversión
- Resultados sociales
- Resultados ambientales

Al mismo tiempo, se debe recordar que no resulta sencillo llevar a cabo la evaluación del proceso de la planeación estratégica en las organizaciones, debido a algunos aspectos que complican el proceso; entre ellos:[4]

1. El periodo necesario para la implementación y ejecución del plan estratégico es relativamente largo.
2. Existe un elevado nivel de incertidumbre, pues implica una amplia serie de factores o variables internos y externos (administración, competencias reunidas, mercado, condiciones económicas y sociales, disponibilidad de recursos, etcétera) que pueden provocar desviaciones o interrupciones en el curso de acción previsto o deseado.
3. La propia planeación estratégica puede ser alterada o modificada en el transcurso de su implantación y ejecución. La organización tendría que cambiar su rumbo para aprovechar las oportunidades que puedan surgir eventualmente, o para evitar posibles amenazas o riesgos.

¿Pero qué pasa con los objetivos estratégicos que deben ser alcanzados en el futuro? ¿Cómo, por cuánto y cuándo serán logrados? ¿Cuánto deben pesar en la evaluación de la estrategia? ¿Y la posición competitiva de la organización ante los competidores? Además, la flexibilidad y agilidad organizacionales constituyen otros aspectos importantes en la conducción y evaluación de la estrategia organizacional. La flexibilidad de la organización involucra varios aspectos de comportamiento, sea para diseñar procesos y estructuras capaces de redefinir y reasignar recursos, y buscar la integración selectiva de procesos, mientras que la agilidad implica rapidez, velocidad y prontitud en dichas maniobras. Una empresa solo logra ser ágil y flexible cuando su capital humano dispone de un elevado interés para:[6]

1. Leer e interpretar el entorno
2. Anticipar cambios en el entorno
3. Trabajar bajo condiciones de imprevisibilidad e incertidumbre
4. Reaccionar favorablemente a los cambios y transformaciones
5. Disponer de flexibilidad y ajuste personal
6. Ser capaz de aprendizaje y adaptabilidad continuos

Casi siempre se enfrenta con las personas cuando se pretende diseñar, ejecutar o evaluar una estrategia. Ellas pueden ser la ventaja competitiva –y eso representa la excelencia de su capital humano–, pero también pueden ser el obstáculo para su efectiva realización –y eso significa que la organización no invierte adecuadamente en las personas a quienes entrega la ejecución de sus estrategias–. La evaluación de una estrategia debe cubrir desde la etapa inicial de la intención estratégica, administración del conocimiento estratégico externo e interno, y formulación de estrategias que va hasta la ejecución y total realización de la misma. Incluso se puede evaluar una estrategia en lo relativo al desempeño y ejecución, en la medida en que estuviese siendo puesta en práctica; pero la etapa final se refiere casi siempre a los resultados que se logra alcanzar. Y todo eso es realizado y consolidado a través de la gente. No se formula o ejecuta una estrategia sin personas. La evaluación de la estrategia debe también incluir el conocimiento de las personas o, aun, ser hecha a través de ellas, que son las que constituyen los *stakeholders* esenciales en esa enorme tarea.



Banco de ideas

La superioridad de una estrategia

La mayoría de las veces es más fácil dar una respuesta después de conocer los resultados de la aplicación de una estrategia cualquiera, pues cada caso es distinto. Pero, por varias razones, en la práctica, esta no es la mejor respuesta a la pregunta:

1. Si se aplicaran otras estrategias diferentes en una situación dada, no sería posible comprobar si producirían resultados superiores o inferiores a los conseguidos de hecho.
2. El historial de los éxitos anteriores no es un criterio seguro de evaluación, pues no es cierto que una estrategia que ha tenido éxito en una situación vuelva a tenerlo en otra, y también es verdad que muchas estrategias que han fracasado una vez, podrían arrojar resultados positivos en otras ocasiones.
3. Muchas estrategias aplicadas en momentos diferentes producen resultados enteramente distintos, y son un desafío para las iniciativas de su evaluación.
4. Muchos otros factores pueden estar actuando en favor o en contra de los objetivos pretendidos. Así, factores como la suerte, los recursos en abundancia, la calidad en la implementación y la ejecución, e incluso un error de los adversarios, pueden determinar el éxito o fracaso de una estrategia cualquiera.

No obstante, Mintzberg y Quinn[7] sugieren observar ciertas características generales que indican la superioridad de una estrategia en relación con otra, como:

1. *Claridad de las estrategias para que todos los involucrados en su aplicación las puedan comprender*: el objetivo es conseguir que todos los esfuerzos se dirijan a objetivos globales entendidos con claridad, importantes y alcanzables. Los objetivos específicos de las unidades subordinadas pueden cambiar con la intensidad de la competencia, pero los objetivos amplios de la estrategia para todas las unidades deben permanecer claros de modo que proporcionen continuidad y cohesión a las tácticas escogidas para el horizonte de tiempo de la estrategia. Todos los objetivos deben estar por escrito, con cifras, para que se entiendan y se asegure la viabilidad y la vitalidad de la organización frente a sus oponentes.
2. *Condición de reto que tenga un efecto motivacional en las personas*: la estrategia debe preservar la libertad y propiciar la iniciativa y el compromiso de todas las personas involucradas. Debe establecer el curso de las acciones y no solo reaccionar a ellas. La estrategia debe apoyar la iniciativa individual y la grupal.
3. *Consistencia interna, adecuación respecto de la disponibilidad de los recursos de la organización y concentra-*

ción de los esfuerzos: la estrategia hace que una organización sea superior cuando consigue ser mejor en todas las dimensiones críticas, en relación con las de sus oponentes. La competencia organizacional reside en alcanzar el éxito con pocos recursos, gracias a la concentración de esfuerzos, y así obtener más ganancias que los competidores.

4. *Equilibrio entre el grado de riesgo y la oportunidad (osadía)*: se refiere a alcanzar la compatibilidad con el entorno. La estrategia debe asegurar recursos en todos los puntos vitales de operación. Debe garantizar que existe un sistema eficaz de inteligencia, suficiente para prevenir sorpresas provenientes de los oponentes. Debe desarrollar la logística para apoyar todas las acciones estratégicas y las alianzas, y permitir zonas de aceptación amigable donde quepan los oponentes.
5. *Consistencia con los valores de los creadores del plan estratégico*: se refiere a contar con un liderazgo coordinado y comprometido. La estrategia debe implicar un liderazgo responsable, comprometido con las acciones y los resultados; motivado y motivador. Las estrategias exitosas requieren su compromiso y no tan solo de la aceptación.
6. *Condición de manejo y flexibilidad en la ejecución*: la flexibilidad debe considerar las situaciones inesperadas o adversas que se pueden presentar en el horizonte de tiempo de la ejecución. La estrategia debe dejar margen para maniobras diferentes y para reutilizar los mismos recursos que los oponentes, pero de forma más ágil, flexible, rápida y con un mayor compromiso de las personas. Esto lleva a que los competidores busquen utilizar más recursos para defender sus posiciones o para alcanzar otras.
7. *El factor sorpresa que representaría la creatividad y la originalidad*: la estrategia debe emplear velocidad, agilidad, cuidado e inteligencia para atacar a los oponentes desesperados, en momentos inesperados. Con sorpresa, velocidad y energía, el éxito puede ser mucho mayor.

La necesidad de medición

Medir forma parte integral de la naturaleza humana. Realizamos evaluaciones de todo tipo: de nuestra salud, finanzas, inversiones, disponibilidad de tiempo, y utilizamos índices de todas las clases para mediciones, cantidades, tiempo, etc. Si el hecho de medir los índices de grasa, colesterol, presión arterial y otros es esencial para vigilar la salud personal, considere entonces el negocio de la empresa. ¿Cuál es la medición que estamos utilizando? Lo que garantiza el éxito de la estrategia son las acciones basadas en información concreta y en índices firmes y adecuados. La evaluación de la estrategia requiere el uso de una matriz de indicadores y métricas que permitan tener la objetividad y la precisión que dé soporte a las decisiones principales.

La función básica de los indicadores está en:

1. Caracterizar: establecer una referencia para hacer posibles las evaluaciones.
2. Predecir: apoyar la elaboración de planes.
3. Evaluar: permitir el progreso en cuanto a planes y objetivos.
4. Identificar causas de atrasos, obstáculos, ineficiencias y oportunidad de mejoría en los procesos y productos.

Información privilegiada

FNQ: criterios para el análisis del desempeño de la organización[8]

Este rubro estudia la implementación de los procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de asegurar el cumplimiento del desempeño operacional planeado y la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

La *Fundação Nacional da Qualidade*, en Brasil (FNQ) define los siguientes criterios de evaluación para analizar el desempeño de la organización.

a. Cómo se identifican las necesidades de información comparativa para analizar el desempeño operacional y estratégico de la organización.
   I. Presentar los criterios utilizados para determinar cuáles son los resultados más importantes que serán evaluados.
   II. Presentar los criterios utilizados para identificar las organizaciones comparables como puntos de referencia comparativos pertinentes.
b. Cómo evalúa la dirección el desempeño operacional y estratégico de la organización, considerando la información comparativa, el cumplimiento de los principales requisitos de las partes interesadas y su grado de satisfacción, con miras al desarrollo sostenible de la organización.
   I. Señalar las técnicas de análisis utilizadas para agregar y analizar los resultados.
c. Cómo se consideran las variables del entorno interno y del externo, en el análisis del desempeño de la organización, que son relevantes para el éxito de las estrategias.
d. Cómo se evalúa el éxito de las estrategias y la consecución de los respectivos objetivos de la organización, con base en las conclusiones del análisis y de su desempeño.
e. Cómo se comunican las decisiones derivadas del análisis del desempeño de la organización a la fuerza de trabajo, de todos los niveles, y a otras partes interesadas, cuando corresponda.
f. Cómo se da seguimiento a la implementación de las decisiones derivadas del análisis del desempeño de la organización".

Control estratégico

El control es algo universal: todas las actividades humanas, cualesquiera que sean, siempre utilizan alguna forma de control, consciente o inconsciente. El control es, básicamente, un proceso que guía la actividad desempeñada hacia un

fin establecido con anterioridad. La esencia del control es comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. La función de control, como etapa del proceso de la planeación estratégica, consiste en asegurar que el desempeño real obtenga los resultados previamente deseados y planeados.

Cuando se habla de resultados esperados se supone que estos son conocidos y han sido previstos. Esto significa que el concepto de control no puede existir sin el concepto de "planeación". Por tanto, los controles requieren planes. Así, el control es la función administrativa que vigila y evalúa las actividades y los resultados alcanzados a fin de asegurar que la planeación, la organización y la dirección tengan éxito.

El control comprueba si la ejecución está de acuerdo con lo que fue planeado: cuanto más completos, definidos y coordinados fueran los planes, tanto más fácil será el control. Cuanto más compleja sea la planeación y cuanto más largo fuera su horizonte de planeación, tanto más complejo será el control. Casi todos los esquemas de planeación traen consigo su propio sistema de control. Por medio de la función del control, el directivo asegura que la organización y sus planes siguen el camino correcto.

El control estratégico funciona en el nivel corporativo, los controles tácticos en el nivel intermedio y los controles operacionales en la base de la organización, cada uno dentro de su área de competencia. Los tres niveles se ligan y entrelazan estrechamente. No obstante, el proceso es exactamente el mismo en todos los niveles: vigilar y evaluar permanentemente las actividades y las operaciones que contienen los planes de la organización.

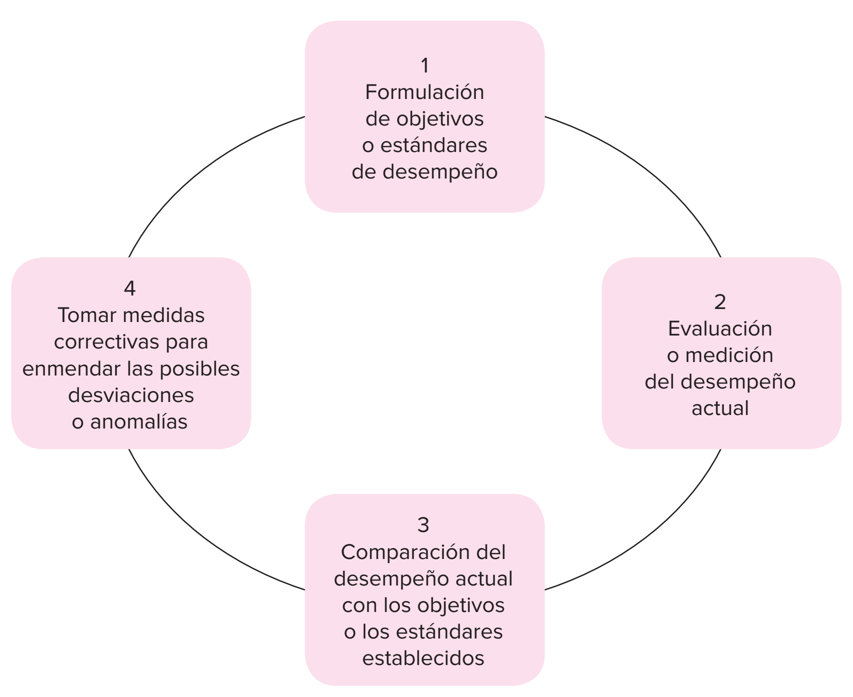
El proceso de control

El control consiste básicamente en un proceso de guía para la actividad ejercida, con un fin previamente determinado. El proceso de control consta de cuatro etapas o fases, como muestra la figura 14.2:[9]

1. Establecimiento de los objetivos o estándares de desempeño
2. Evaluación o medición del desempeño actual
3. Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos
4. Toma de acción correctiva para enmendar posibles desvíos o irregularidades

El proceso de control se caracteriza por ser cíclico y repetitivo. En realidad, el control debe considerarse como un proceso sistémico, donde cada etapa influye en las demás y es influida por ellas.[10]

1. *Establecimiento de los objetivos o estándares de desempeño*: el primer paso del proceso de control consiste en establecer previamente los objetivos o los estándares que se desean alcanzar o mantener. Los objetivos han sido estudiados antes, y sirven como puntos de referencia para el desempeño o los resultados de una organización, unidad de negocios o actividad individual. Un estándar se entiende como un nivel de realización o de desempeño que se pretende emplear como referencia. Los estándares dependen directamente de los objetivos y proporcionan los parámetros para calificar el funcio-



• **Figura 14.2** El proceso básico de control.

namiento del sistema. Los estándares son la base para comparar los resultados deseados, y pueden ser tangibles o intangibles, pero siempre tienen como unidad representativa la cantidad, la calidad y el tiempo.

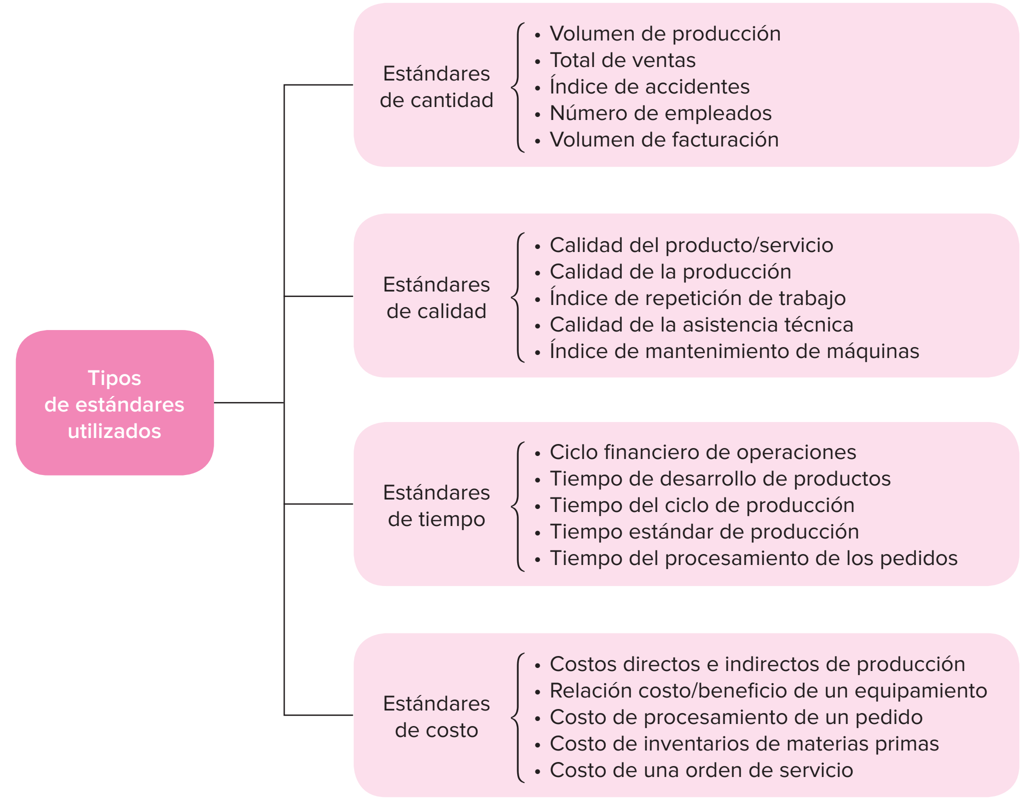
Para evaluar y controlar los diferentes recursos de la organización se utilizan varios tipos de estándares, como muestra la figura 14.3:

a. *Estándares de cantidad*: número de empleados, volumen de producción, total de ventas, porcentaje de rotación de inventarios, índice de accidentes, índice de ausentismo, etcétera.
b. *Estándares de calidad*: normas de calidad de la producción, índice de mantenimiento de máquinas y equipo, calidad de productos y los servicios ofrecidos por la organización, asistencia técnica, atención al cliente, etcétera.
c. *Estándares de tiempo*: permanencia media del empleado en la organización, tiempo estándar de producción, tiempo de procesamiento de los pedidos de los clientes, ciclo financiero de las operaciones, etcétera.
d. *Estándares de costo*: costo de inventarios de materias primas, costo de procesamiento de un pedido, costo de una requisición de material, costo de una orden de servicio, relación costo-beneficio de un equipamiento, costos directos e indirectos de producción, etcétera.

Los estándares definen lo que se debe medir en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos dentro de una organización y cuáles son los instrumentos adecuados para medirlos. Una organización puede decidir, por ejemplo, que es necesario medir la calidad de sus productos y que la medida de una buena calidad es un número bajo de rechazos en la producción. ¿Pero cuál es el porcentaje aceptable de rechazos: 1%, 5% o 10%? ¿Es realista esperar cero rechazos? Las organizaciones se plantean esas preguntas y sus respuestas se obtienen por medio de muchas investigaciones y de trabajo para la mejora continua. Cada organización tiene su propia respuesta.

2. *Evaluación del desempeño*: es la segunda etapa del proceso de control. Para evaluar el desempeño se debe saber algo respecto de él y de su pasado. Todo sistema de control depende de la información inmediata respecto del desempeño, así como de la unidad de medida que se utilizará. Esta debe ser expresada de modo que facilite la comparación entre el desempeño y el objetivo o el estándar previamente establecido.

El propósito de la evaluación del desempeño es comprobar si se están alcanzando resultados y saber qué correcciones se deben hacer. La medición puede ser tanto un motivador como una amenaza para las personas. Cuando se enfoca en las fallas o errores impide ver el éxito. Las personas prestan atención a lo que se mide.



• **Figura 14.3** Los tipos básicos de estándares utilizados.

El sistema de medición del desempeño debe ser más bien un refuerzo del buen desempeño que un simple intento por corregir el mal desempeño.

3. *Comparación del desempeño con el objetivo o el estándar*: la comparación se puede dar en dos situaciones:
   a. *Resultados*: cuando la comparación entre el estándar y la variable tiene lugar después de terminar la operación. La medida se aplica en algún punto y acaba al final de la línea, pero tiene el inconveniente de que muestra las fallas y los aciertos de una operación que ha terminado. Es una especie de testigo de algo que ha pasado. Es el control sobre los fines.
   b. *Desempeño*: cuando la comparación entre el estándar y la variable tiene lugar al mismo tiempo que la operación, o sea cuando sigue y vigila la ejecución de la operación. La medición es afín con el proceso de la operación. Dado que se hace en paralelo al tiempo y, por tanto, al presente, esta medición se realiza sobre una operación en proceso que aún no está terminada. Corresponde a una especie de vigilancia del desempeño y puede interferir en su resultado o en su consecución. Es el control sobre los medios.

Toda la actividad provoca alguna suerte de variación y es importante establecer los límites dentro de los cuales se puede ver tal variación como normal o aceptable. Así, las variaciones que ocurren dentro de esos límites de normalidad no necesitan correcciones. Tan solo las variaciones que sobrepasan los límites de los estándares se llaman errores, desviaciones, alejamiento o anomalías. El control procura separar lo que es normal de lo que es excepcional, para que la corrección se concentre en las excepciones, al tenor de los criterios siguientes:

a. *Conformidad o aceptación*: el resultado o el desempeño está totalmente de acuerdo con el estándar y, por tanto, es aceptado.
b. *Zona de aceptación*: el resultado o desempeño presenta una leve desviación del estándar, pero están dentro de la zona de aceptación, o sea, dentro de la tolerancia permitida y, por tanto, es aceptado, aun cuando la conformidad no sea total.
c. *Rechazo o no aceptación*: el resultado o el desempeño presenta una desviación, alejamiento o discrepancia, mayor o menor, en relación con el estándar, más allá de la tolerancia permitida y, por tanto, es rechazado y está sujeto a una acción correctiva.

La comparación de los resultados o del desempeño con los resultados o el desempeño planeados, por lo general se hace a través de medios de presentación, como gráficas, informes, índices, porcentajes, medidas, estadísticas, etcétera. Esos medios de presentación implican técnicas que están a disposición del control, para que este pueda incluir el mayor volumen de información posible sobre lo que se desea evaluar.

4. *Acción correctiva*: el objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos, con el fin de que se alcancen los objetivos de la mejor manera posible. Así, las variaciones, los errores o las desviaciones se deben corregir para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva es una acción administrativa que busca mantener el desempeño dentro del nivel de los estándares establecidos. Busca asegurar que todo se haga exactamente de acuerdo con lo que se pretende hacer.

El control eficaz debe indicar cuándo el desempeño o los resultados no están de acuerdo con los objetivos y los estándares establecidos y qué medida correctiva se adoptará. El objetivo del control consiste precisamente en indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo se debe ejecutar la corrección requerida. En realidad, el control busca alcanzar dos fines:

a. *Corregir las fallas o los errores existentes.* El control sirve para detectar las fallas, las desviaciones o los errores, sea en la planeación o en la ejecución, y señalar las medidas adecuadas para corregirlo o enmendarlos.
b. *Prevención de nuevas fallas o errores.* Al corregir las fallas o los errores existentes, el control señala los medios necesarios para evitarlos en el futuro.

Las medidas correctivas son instrumentos que ayudan a mejorar el desempeño. En este sentido es importante saber lo que se debe medir y cómo medirlo y, principalmente, qué se hará con los resultados. La medida correctiva se toma en razón de los datos cuantitativos generados en las tres fases anteriores del proceso de control. Las decisiones respecto de las correcciones necesarias representan la conclusión del proceso de control. Así, a partir de los resultados o del desempeño, los pasos siguientes son:

a. Determinar las variaciones que se presentan, es decir, qué resultados están muy por encima o por debajo de los estándares esperados.
b. Comunicar la información a las personas que producen los resultados.
c. Utilizar la información para reforzar el buen desempeño y para corregir el desempeño pobre.

Si los resultados excedieran las expectativas es sumamente deseable comunicar el éxito a las personas y motivarlas para que lo mantengan. Si los resultados no cumpliesen las expectativas, se debe buscar el motivo, enfocándose en el problema en sí y no en la búsqueda de los culpables. El objetivo del control no es castigar a las personas, sino resolver los problemas que existen en la organización.

El control administrativo es básicamente un proceso cibernético que también se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Los sistemas cibernéticos se controlan a sí mismos por medio de un “recontrol” de la información (retroalimentación) que revela los errores o

las desviaciones para poder alcanzar los objetivos, y efectúa las correcciones necesarias para eliminarlos. Así, los sistemas utilizan una parte de su energía para "reencontrar" información que se confronta con algún estándar de desempeño. Todos los sistemas cibernéticos están dotados de retroacción y homeostasis. Por tanto, la teoría del control se funda en esos dos importantes conceptos.[11]

a. *Retroacción* o retroinformación, o también, retroalimentación. Es el mecanismo que suministra información relativa al desempeño pasado o presente, con capacidad para influir en las actividades futuras o en los objetivos futuros del sistema. La retroalimentación es un ingrediente esencial para cualquier proceso de control, y proporciona la información necesaria para las decisiones que propiciarán los ajustes del sistema.



Información privilegiada

La importancia de la retroalimentación[12]

La retroalimentación es un mecanismo mediante el cual una parte de la energía que sale de un sistema o de una máquina regresa al mismo. La retroalimentación (*feedback*) es básicamente un sistema de comunicación cuya trayectoria va de la salida del sistema a su entrada de regreso, con el propósito de alterarla de alguna manera.

La retroalimentación sirve para comparar la forma en que funciona un sistema en relación con un estándar establecido para su funcionamiento. Cuando se presenta alguna diferencia (desviación o discrepancia) entre ambos, la retroalimentación se encarga de regular la entrada para que la salida se aproxime al estándar establecido.

En realidad, el sistema nervioso del hombre y de los animales obedece a un mecanismo de retroalimentación, cuando se pretende pegarle a un objeto con las manos, el cerebro transmite la orden a los músculos y, durante el movimiento de estos, los órganos sensoriales (la vista, el tacto, la coordinación visual-motriz, etcétera) informan continuamente al cerebro sobre la posición de la mano y del objeto; el cerebro va repitiendo la orden para corregir eventuales desviaciones hasta que el objeto es alcanzado. El sistema nervioso funciona por medio de procesos de comunicación circulares, de ida y vuelta (retroalimentación), que parten de él hacia los músculos y que regresan por medio de los órganos de los sentidos. La retroalimentación confirma si el objetivo fue cumplido, lo cual es fundamental para el equilibrio del sistema. Así, la retroalimentación impone correcciones al sistema para adecuar sus entradas y salidas, y reducir los desvíos o las discrepancias a fin de regular su funcionamiento.

b. *Homeostasis*: es la tendencia que todos los organismos y las organizaciones tienen hacia la autorregulación; es decir, para regresar a un estado de equilibrio estable, toda vez que fueron sometidos a alguna perturbación en razón de algún estímulo externo. Siempre que el estímulo no sea demasiado fuerte, los órganos tienden a volver a su estado normal cuando se desvían de él. La llamada autorregulación es lo que garantiza el equilibrio dinámico en todo proceso vivo. Aun cuando no exista una analogía exacta con los organismos vivos, las organizaciones poseen estándares de comportamiento relativamente programables que les permiten la estabilidad a lo largo del tiempo, sin que se necesite la intervención de los niveles más altos de la organización.

Información privilegiada

El sistema de control

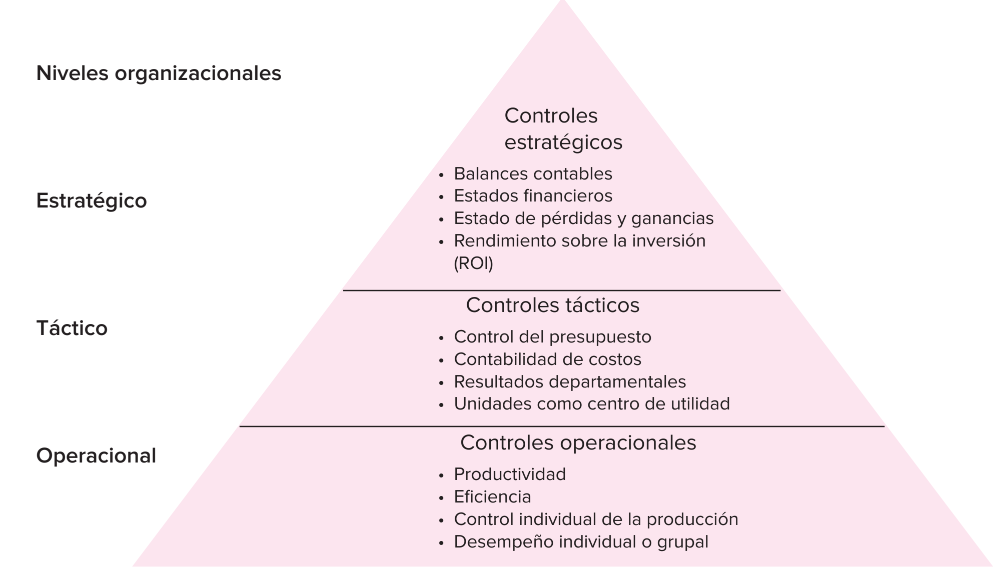
El sistema de control debe reunir los siguientes aspectos[13]

1. *Orientación estratégica hacia los resultados*: el control debe apoyar los planes estratégicos y concentrarse en las actividades esenciales que hacen una verdadera diferencia para la organización.
2. *Comprensión*: el control debe apoyar el proceso de la toma de decisiones, mediante la presentación de datos en términos comprensibles. El control debe evitar los informes complicados y las estadísticas engañosas.
3. *Orientación rápida hacia las excepciones*: el control debe indicar las desviaciones de inmediato, por medio de una visión panorámica respecto del lugar donde están ocurriendo las variaciones y lo que se debe hacer para corregirlas adecuadamente.
4. *Flexibilidad*: el control debe proporcionar un juicio individual y que se pueda modificar, para adaptarse a las nuevas circunstancias y situaciones.
5. *Autocontrol*: el control debe brindar confianza, buena comunicación y participación entre las personas involucradas.
6. *Naturaleza positiva*: el control debe enfatizar el desarrollo, el cambio y la mejoría. Debe aprovechar la iniciativa de las personas y minimizar el papel de las sanciones y los castigos.
7. *Claridad y objetividad*: el control debe ser imparcial y equitativo. Debe ser respetado con un propósito fundamental: la mejora del desempeño.

Tipos de control

Cada organización requiere un sistema básico de control para emplear sus recursos financieros, desarrollar a las personas, analizar el desempeño financiero y evaluar la productividad operacional, dentro de los niveles estratégicos, tácticos y operacionales (véase la figura 14.4).[14]

1. *Controles estratégicos*: se denominan controles organizacionales y constituyen el sistema de decisiones de la alta gerencia que controla el desempeño y los resultados de la organización como un todo, basándose en la infor-



• Figura 14.4 Tipos básicos de control.

mación externa, que llega del entorno externo, y la información interna, que fluye por los diversos niveles de la organización. Existen varios tipos de controles estratégicos, como los balances contables, los informes financieros, como el estado de pérdidas y ganancias, los cuales casi siempre permiten la transposición de las proyecciones de ventas y las proyecciones de gastos que serán erogados, para proporcionar el balance proyectado o una especie de proyección de las ganancias y las pérdidas; son una herramienta muy importante para el proceso de decisión de la organización.

2. *Controles tácticos*: se aplican en el nivel intermedio y se refieren a cada una de las unidades organizacionales, sean departamentos, divisiones o equipos. Por lo general, están orientados al mediano plazo, es decir, al ejercicio anual. Los tipos de controles tácticos más importantes son el control del presupuesto y la contabilidad de costos.
3. Controles operacionales. se aplican en el nivel operacional de la organización y se proyectan al corto plazo. Buena parte de las medidas correctivas en este nivel se aplican a las personas o a su desempeño.

Desempeño global de la empresa

Las organizaciones utilizan varios sistemas de control para medir y evaluar su desempeño global. Estos son necesarios casi siempre, para evaluar el desempeño de una o de todas las unidades de la organización, departamentos o divisiones, o de las unidades estratégicas de negocios o de los proyectos considerados prioritarios.

Existen tres razones básicas para la existencia de alguna forma de control sobre el desempeño global de la organización:[15]

1. *Adecuación a la planeación estratégica*: la planeación estratégica es aplicable a la empresa como un todo porque se busca alcanzar los objetivos empresariales globales. Para vigilarla y medirla se requieren controles igual de globales y amplios, que permitan a la dirección de la empresa aplicar medidas correctivas.
2. *La autonomía requiere control global:* en la medida en que se realiza una delegación o descentralización de la autoridad, en especial en los departamentos por producto o por ubicación geográfica, las unidades se vuelven semiautónomas o totalmente autónomas en sus operaciones y en sus decisiones locales, lo cual exige controles globales que puedan medir sus resultados y evaluar su desempeño. La descentralización de las operaciones casi siempre va acompañada de una fuerte centralización de los controles. Se presenta una autonomía y relativa libertad en las operaciones, pero con un intenso monitoreo de los resultados y la consecución de los objetivos previamente fijados.
3. *Controles globales*: permiten medir el esfuerzo total de la organización como un todo o de un área integrada, en lugar de medir simplemente las partes que la componen. Lo importante es medir el sistema y no cada uno de sus subsistemas.

En la mayoría de los casos, y eso representa un reduccionismo, los controles globales son principalmente de carácter financiero. Aun cuando la existencia de los negocios esté justificada en términos de generación de utilidades, y que el dinero sea cada vez más un recurso importante, escaso y caro, la evaluación del desempeño global de la organización, cuando solo se mide en dinero, no siempre es completa ni correcta. Existen otros aspectos de la misma importancia para la evaluación del desempeño global de la empresa: la satisfacción de las necesidades de los clientes y de los gru-

pos de interés, la imagen en el mercado, las competencias y los talentos, la ética y la responsabilidad social, el potencial de desarrollo e innovación, etcétera, que no son medidos de manera correcta cuando se aplican índices financieros.

No obstante, los controles financieros son los más importantes para medir el desempeño global de las empresas. Las medidas financieras permiten un común denominador –el dinero– capaz de indicar cuáles han sido los gastos totales contraídos para alcanzar los objetivos de la empresa. Sin embargo, su énfasis recae de manera exclusiva en los recursos financieros y visualiza los demás recursos y las competencias de la empresa –humanos, materiales, mercadológicos, tecnológicos, etcétera– con un enfoque estrictamente financiero. Esto se explica por la atención privilegiada que reciben los intereses de los propietarios o los accionistas del negocio: los *shareholders*.

Balance contable y estados financieros

En general, el control del desempeño global de la empresa adopta la forma de informes contables que relacionan los hechos más relevantes de la empresa, como los volúmenes de ventas y de producción, los egresos en general, los costos, las utilidades, la utilización del capital y el rendimiento sobre la inversión, en un informe que varía de una empresa a otra. El balance contable y los informes financieros permiten saber si la empresa está teniendo éxito o no en el terreno de su desempeño financiero. Muchas veces se incluyen las proyecciones de ventas y cómo se traducen estas en términos de gastos que serán reducidos, para dar una idea de los costos, lo cual produce un especie de balance proyectado o una proyección de pérdidas y ganancias. Con esta información, la dirección puede ponderar el efecto que las actividades de los departamentos tendrán en la empresa como un todo o tomar las medidas correctivas necesarias con antelación.

La contabilidad es un lenguaje sistemático especializado que se utiliza para medir las consecuencias de las acciones empresariales y para comunicar esa información a los ejecutivos y a otras partes interesadas. La información que inicialmente entra al proceso contable pasa por una serie de registros y asientos, sujetos a la codificación que establezca el catálogo de cuentas de la empresa. Los cambios y las modificaciones que registran el activo, el pasivo y el ingreso líquido –como resultado de los negocios de la empresa– se registran en cuentas de débito y crédito. Cada asiento implica un debe y un haber que representan las mismas cantidades, de modo que el balance de los dos lados de una cuenta o un estado de cuentas siempre debe coincidir. Esta información se presenta a la dirección y a otras partes interesadas en forma de estados financieros y de otros informes, mediante un estado de cuentas que establece la forma de tabular la información que se deriva de los asientos referentes a las operaciones, y permite mostrar los costos y las utilidades. Así, en el terreno de la contabilidad, el problema básico de la planeación es obtener un equilibrio favorable entre los ingresos y los costos involucrados.[16]

Sin embargo, la contabilidad solo aborda los activos tangibles de la empresa, o sea, los predios, las máquinas, el dinero, etcétera. Los activos intangibles, como el conocimiento, los talentos, el capital humano, las competencias y el capital intelectual, no son tomados en cuenta. En plena era del capital intelectual o sociedad del conocimiento, donde el recurso más importante es el conocimiento, aún no se ha inventado un sistema adecuado para contabilizarlo. Los balances e informes financieros, a semejanza de los mensajes en otro lenguaje cualquiera, representan un cuadro abstracto e incompleto de la realidad de las operaciones financieras. El significado de la información contable solo se puede determinar relacionándolo con factores coyunturales y organizacionales que afectan la dinámica empresarial. Los informes contables deben ir acompañados de algún material explicativo que permita un retrato completo de los planes de la empresa.

Información privilegiada

La adopción de una norma contable internacional

Las empresas se están preparando para migrar a una nueva norma contable, el International Financial Reporting Standard (IFRS), aprobada por la *Securities and Exchange Commission* (SEC) de Estados Unidos, para proteger a los inversionistas, facilitar la formación de capital de las empresas, mejorar el flujo de la información financiera, permitir la convergencia para reducir los costos de la preparación de los balances y eliminar las conciliaciones de la norma brasileña (BR GAAP) a la estadounidense (US GAAP). Esto no es solo cuestión de elección, si se considera que la migración exige un enorme esfuerzo para adaptarse a la nueva reglamentación. Con el cambio, las normas contables para la presentación de los estados financieros se vuelven transparentes para todo el mundo y el gobierno corporativo cambia radicalmente.[17]

Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias (EPG) ofrece una visión resumida de la posición de las pérdidas o las ganancias de la empresa dentro de un periodo determinado. La comparación de los estados de los periodos anteriores permite comprobar las variaciones y detectar las áreas (como gastos de ventas o utilidad bruta sobre ventas, etcétera) que necesitan de una mayor atención y cuidado. Como la supervivencia del negocio depende básicamente de la rentabilidad, la utilidad se convierte en un importante estándar para medir el éxito, sea de la organización como un todo, sea de sus unidades, como departamentos o divisiones. El control de las pérdidas y las ganancias, cuando se aplica a los departamentos o las divi-

siones de la empresa, se basa en la premisa de que el objetivo del negocio como un todo es generar ganancias, y que cada parte de la empresa debe contribuir a ese objetivo. La capacidad de cada parte para obtener la ganancia determinada que se espera, se convierta en el estándar para medir su desempeño.[18]

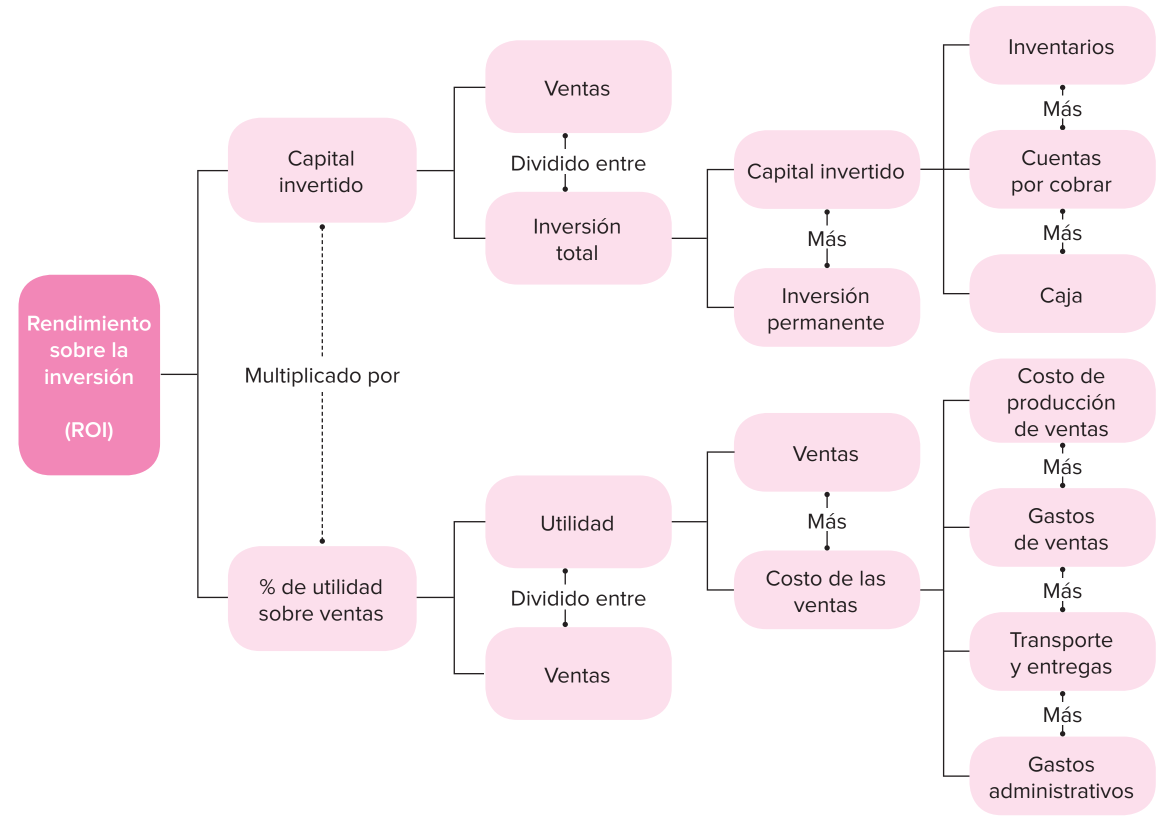
El análisis de las pérdidas y las ganancias se hace por medio de diferentes métodos. Uno de ellos consiste en comparar el estado de pérdidas y ganancias presupuestadas (de la empresa como un todo o de una unidad en particular) para un periodo determinado contra los datos reales del mismo en un periodo anterior. Se determinan, identifican y explican las diferencias entre lo que fue presupuestado y la realidad. En caso necesario, se corrigen las desviaciones registradas. Otro método para analizar las pérdidas y las ganancias utiliza el análisis basado en porcentajes o índices contables o financieros para comparar lo planeado (lo presupuestado) y lo real.

Análisis del rendimiento de la inversión (ROI)

Es una técnica de control global que se emplea para medir el éxito absoluto o relativo de la empresa, o de una unidad departamental, con base en las ganancias relacionadas con la inversión de capital. Este enfoque fue creado por DuPont Company como parte importante de su sistema de control estratégico global. El sistema parte de la idea de que la mejor medida del esfuerzo y el desempeño de una empresa que tiene gran inversión de capital es la tasa de rendimiento sobre la inversión efectuada (*return on investment* – ROI). El sistema utilizado por DuPont implica que se consideren muchos factores de forma simultánea. El rendimiento sobre la inversión se computa con base en el capital invertido, multiplicado por el porcentaje de las utilidades sobre las ventas. Este cálculo reconoce que un departamento con mucho capital invertido y con bajo porcentaje de utilidad sobre las ventas puede ser más lucrativo en términos de rendimiento sobre la inversión que otro que mantiene un elevado porcentaje de utilidad sobre las ventas y poco capital invertido. El capital invertido se computa con base en el total de ventas, dividido entre la inversión total (que no solo incluye la inversión permanente, sino también el activo circulante de la unidad).[19]

La evaluación por medio del ROI utiliza la gráfica tradicional de DuPont que presenta la figura 14.5.

El análisis del ROI permite evaluar sus diferentes líneas de productos y comprobar dónde se está empleando el capital de forma más eficiente, además de que hace posible definir una aplicación equilibrada del capital para obtener una utilidad global mayor. Esto ayuda a identificar los productos más rentables, así como a mejorar otros que tienen un peso negativo en el balance de las utilidades. También permite



• **Figura 14.5** Factores que afectan el rendimiento sobre la inversión (ROI).[20]

analizar la forma en que los objetivos departamentales colaboran para alcanzar los objetivos de la organización, como se muestra en la figura 14.6.

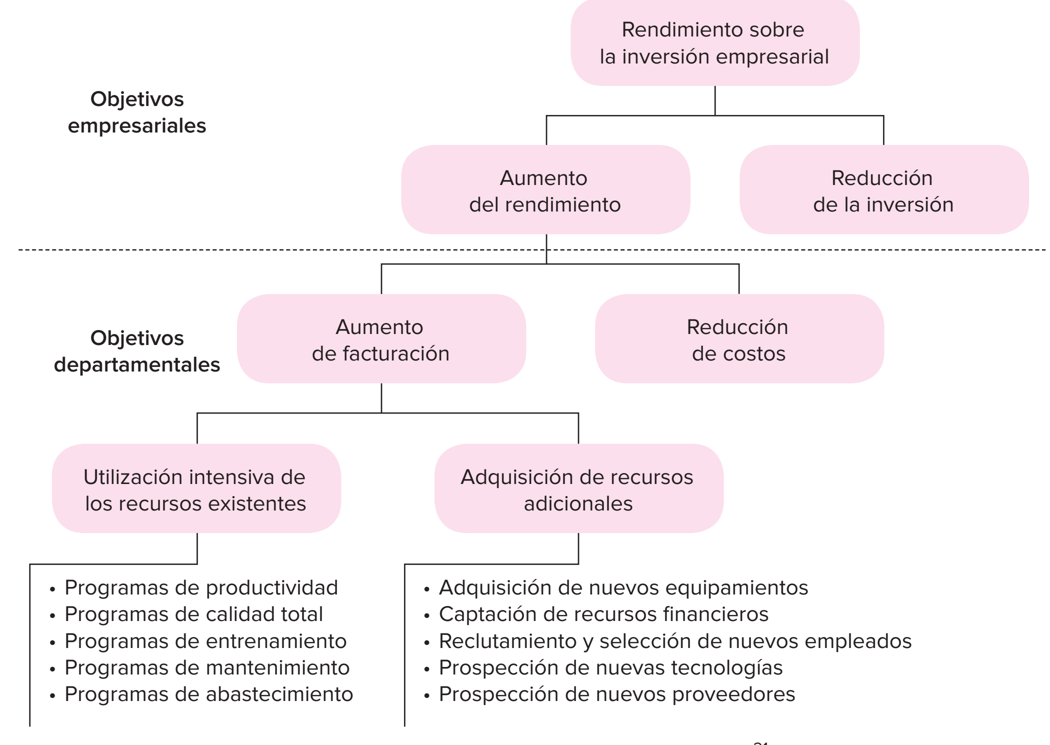
Auditoría de recursos y competencias

Otra área de aplicación del proceso de control y evaluación se refiere a la auditoría de los recursos disponibles para la implementación del plan estratégico. La auditoría de recursos se divide en auditoría de recursos y auditoría de marketing. También se puede hacer una evaluación de la aplicación efectiva de los recursos disponibles, de la aplicación de los recursos de marketing y una evaluación de la operatividad de la cadena de valor de la organización.

Auditoria de recursos disponibles

Para comprender las competencias corporativas y la visión basada en los recursos de la organización, es posible evaluar sus puntos fuertes y débiles. La evaluación de las capacidades organizacionales en términos de sus puntos fuertes y débiles específicos inicia con una auditoría completa de los recursos que la organización puede utilizar para sostenerse en el mercado. La evaluación debe ir más allá de una simple lista de recursos e identificar cuáles son los recursos que hacen que la organización sea estratégicamente distinta de sus competidores. Para ello, se ha sugerido que la auditoría de los recursos fuera un enfoque sistemático para evaluar sus recursos y sus usos en el interior de la organización. Existen puntos fuertes y débiles, pero solo en relación con las tareas que la organización está tratando de desempeñar, las prioridades de los clientes y las capacidades de los competidores. Los tipos de recursos y capacidades antes citados se pueden simplificar de la siguiente manera:

1. *Competencias organizacionales*: a partir del aprendizaje organizacional y del conocimiento corporativo, incluyen las competencias construidas por la organización, sean globales o competitivas *lato sensu*, o más específicas, como las competencias funcionales, las administrativas o las individuales.
2. *Recursos tecnológicos organizacionales*: incluyen la tecnología que ha evolucionado de forma cada vez más rápida y la aptitud técnica que implica la capacidad para innovar y desarrollar nuevos procesos y productos por medio de la investigación y el desarrollo. Los recursos organizacionales comprenden también las instalaciones, el equipo, los procesos y los métodos de trabajo.
3. *Situación financiera*: un recurso importante de la organización es su solidez financiera, que permitirá que se desarrolle la acción y la capacidad para poner en acción sus estrategias. Una situación financiera sólida permite obtener, con más facilidad, capital externo para financiar sus proyectos. Al diseñar la estrategia, es importante determinar el volumen de recursos financieros que se deben presupuestar y asignar a los planes de acción.



• **Figura 14.6** Jerarquía de objetivos a partir de un objetivo organizacional determinado.[21]

4. *Estilo de administración*: la capacidad administrativa, en su sentido más amplio, que implica liderazgo, *coaching* y *mentoring*, es un poderoso recurso de la organización. La *experiencia técnica* y la experiencia diaria de los directivos y la forma en que cumplen con sus atribuciones y motivan a sus equipos tienen un efecto muy importante en el desempeño de la organización.
5. *Organización*: la estructura organizacional es un activo o un recurso valioso cuando permite ordenar, integrar, articular y conectar la acción de múltiples áreas y personas de modo que converjan para alcanzar los objetivos organizacionales complejos. Para ello, la estructura debe servir de plataforma, base, apoyo y sostén de la estrategia organizacional. Esto implica flexibilidad, docilidad, agilidad y rapidez para facilitar la aplicación de las competencias de la organización.
6. *Cultura organizacional*: la cultura corporativa define el clima organizacional y el ambiente de trabajo necesarios para la conducción de la estrategia de la organización. Está fundamentada en la delegación de atribuciones (*empowerment*). Casi siempre identifica las mejores empresas para trabajar en ellas y produce la motivación, el compromiso, la dedicación, el entusiasmo, la vibración y la emoción que son tan importantes para el desarrollo de la estrategia de la empresa.
7. *Sistemas de información*: las organizaciones que cuentan con buenos sistemas de información, que sirven de apoyo y soporte para el proceso de decisión, son las que muestran mayor rapidez en la investigación y el diagnóstico de situaciones, agilidad y adaptación de las decisiones y velocidad en las respuestas de la organización ante las oportunidades o las amenazas externas, así como el mejor aprovechamiento posible de sus habilidades y competencias en relación con los competidores.

La auditoría de los recursos puede adoptar una variedad increíble de formatos. El cuadro 14.1 muestra una de esas alternativas.

Reevaluación estratégica

La reevaluación estratégica mide lo que ha sido implementado y ejecutado para decidir los nuevos cursos del proceso; así, mantiene lo que ha tenido éxito y revisa lo que no funciona. En realidad, el proceso estratégico funciona como un ciclo en el cual se revisan y reevalúa los asuntosque no han sido resueltos en las primeras etapas del ciclo o que han surgido durante la implementación.

Bryson[23] presenta los caminos orientados a tres situaciones para reevaluar las estrategias: el mantenimiento, el cambio y la conclusión. En todos ellos, la reevaluación de las estrategias se presenta como resultado de un proceso de medición de los grupos de interés asociados a cada estrategia.

1. *Reevaluación de mantenimiento*: la participación de los grupos de interés lleva a reforzar y fortalecer la misión y la visión de los negocios que alimenta la estrategia que se debe mantener.
2. *Reevaluación del cambio*: se trata de satisfacer las aspiraciones de los grupos de interés que no fueron consideradas o de la revisión de la misión, para incluir nuevas ideas o conceptos, lo cual exige nuevas direcciones para las estrategias implementadas.
3. *Reevaluación de la conclusión*: es un caso extremo de lo anterior, pues ya no se trata de corregir la dirección de las actividades, sino de eliminar esa dirección porque no es sostenible, dado que su implementación no ha tenido éxito.

Apunte competitivo

La fábula del perro de caza[24]

"Un perro de caza atento, con las orejas paradas, observa el entorno y percibe una oportunidad: una liebre está cerca; eso le aviva los sentidos de inmediato. Con la mirada fija en el blanco móvil, el perro evalúa rápidamente sus probabilidades

Cuadro 14.1 Perfil de un análisis organizacional[22]

Recursos físicos	Número y ubicación de las fábricas. Grado de automatización e integración	Número y ubicación de las oficinas de ventas, las tiendas y los servicios al cliente	Número de accionistas o acreedores principales	Ubicación de las oficinas centrales
Recursos humanos	Características del personal técnico y de supervisión	Características del personal de ventas	Características del personal de finanzas y contabilidad	Características de los gerentes y el personal de *staff*
Sistemas organizacionales	Sistemas de programación de la producción, de las compras y control de calidad	Sistemas de distribución de servicios, de crédito y de publicidad	Sistemas de flujo de caja, de planeación y de control presupuestario de contabilidad	Sistemas de valores sociales, de planeación y de control, de recompensas, de autoridad

de éxito y toma una decisión: la cazará. Arranca en su dirección. La liebre, al percibir el movimiento del perro que se dirige hacia ella y que está cada vez más cerca, de inmediato empieza a correr para huir de su perseguidor. Trata de escapar de la peligrosa situación. Va en *zig zag* para engañarlo en la dirección, avanza, salta, rueda mañosamente, tratando de esquivarlo a toda costa. El perro, sin saber absolutamente nada del cálculo de vectores, la probabilidad estadística, la teoría de esto o aquello, sigue en su carrera sinuosa, retomando el rumbo a cada momento, congruente con el enfoque y su estrategia, en perfecta sincronía con el contexto. Así, a cada una de las arrojadas maniobras de la liebre, él observa, minuto a minuto, cómo se aleja su objetivo. La persecución continúa, la liebre empieza a demostrar cansancio y parece estar perdiendo el rumbo en su fuga. Entonces, el perro decide utilizar todo su arsenal de recursos. Corre y se esfuerza más y más para alcanzar su objetivo, sincronizando sus movimientos con los del blanco móvil hasta que, finalmente, consigue capturar a su presa."[25]

En una breve interpretación de esta fábula podemos ver cómo el perro –la metáfora de la organización– evaluó sus posibilidades, estableció un "objetivo" por alcanzar (planeación), "cambió su estrategia" en los momentos indicados y, de acuerdo con cada situación alternativa que se presentaba (control), consiguió lograr su objetivo, antes de que se agotasen sus recursos de fuerza física, percepción y determinación (dirección). Ahora, imaginemos que el perro solicitase, por medio de un oficio asignado y formalizado, a otro perro subordinado que le avisara cuando hubiese una liebre pasando por ahí. Que, en el momento oportuno, el perro subordinado tuviera que acudir a una secretaria para sacar una cita con el jefe para explicarle que la liebre estaba pasando por ahí. Es probable que la liebre de la fábula, o de la vida real, no permanezca ahí aguardando con paciencia a que llegue el momento para ser destrozada o bien, sería cazada por otro competidor más rápido y, por lo mismo, más competente. Las organizaciones, para no pasar la vida lamentándose de las oportunidades perdidas, dependerán cada vez más de dirigentes capaces de administrar la transición y el cambio. La agilidad, la velocidad y la respuesta rápida con calidad y productividad se traducen en una organización adecuada para los tiempos actuales.

Eficacia organizacional

Las organizaciones constituyen entidades complejas y enredadas, compuestas de individuos y grupos que desempeñan tareas con la ayuda de diversos esquemas organizacionales. En última instancia, los patrones de comportamiento que observa una organización, y que surgen a medida que pasa el tiempo, y que mejora la experiencia, influyen en su eficacia. El comportamiento de las personas y los grupos tiene un efecto significativo y profundo en qué tanto la organización conseguirá alcanzar sus objetivos y el éxito. Las personas están en el centro de eso. La eficacia de la organización está en función de las personas. Así, Fitz-Enz señala las ocho prácticas utilizadas por las organizaciones excepcionales que persiguen la eficacia:[26]

1. Fijación de valor equilibrado
2. Compromiso con una estrategia básica y esencial
3. Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural
4. Comunicación masiva de doble vía
5. Intensa asociación con los *stakeholders*
6. Colaboración funcional
7. Enfoque en la innovación y el riesgo para aprovechar oportunidades
8. Insatisfacción permanente de esas organizaciones

En fin, las organizaciones de alto desempeño poseen ciertos atributos conductuales y cualidades operacionales que forman un conjunto armónico e integrado.

Indicadores de la eficacia organizacional

¿Cómo se puede evaluar el desempeño de una organización? Para evaluarlo es necesario adoptar indicadores adecuados en función de los objetivos considerados. A continuación se presenta una relación de indicadores básicos de la eficacia organizacional:[27]

1. Desempeño financiero y creación de valor para el grupo de interés. La organización:
   a. registra y sostiene un crecimiento de 25% en los rendimientos o las utilidades y/o el valor de mercado para un periodo superior a cinco años.
   b. genera y sostiene un rendimiento anual medio para los accionistas de 1.5 veces más que las organizaciones que sirven de punto de referencia (*benchmarks*).
   c. proporciona consistentemente dividendos, sin grandes sorpresas o variaciones.
   d. administra eficazmente las relaciones con los inversionistas, las expectativas, e invierte en comunicación.
   e. aplica los activos totalmente, de forma que optimizan su uso y proporcionan un buen rendimiento a los inversionistas.
   f. demuestra consistentemente que las decisiones respecto de las inversiones y la asignación de activos son tomadas con un propósito claro, con una propuesta de valor económico y con los mejores intereses de los inversionistas en mente.
2. Posicionamiento estratégico. La organización:
   a. demuestra un compromiso impulsado por un conjunto integrado de visión estratégica, directrices e imperativos.
   b. alcanza y sostiene una penetración superior en los mercados globales.
   c. extiende y expande su influencia por medio de alianzas selectivas y eficaces.
   d. refuerza, mediante la TI, la presencia en el mercado y en la búsqueda, y las relaciones con los clientes.

- e. crea consistentemente nuevos mercados y oportunidades por medio de nuevos negocios, productos y diseños organizacionales.
- f. define de manera uniforme los estándares y las reglas ante los cuales los competidores deberán reaccionar o gastar recursos para compensarlos.

3. Liderazgo e innovación. La organización:
   - a. demuestra y ofrece continuamente características de liderazgo estratégico en el mercado.
   - b. cultiva el pluralismo como fuente de liderazgo y de ventaja competitiva.
   - c. crea oportunidades para el desarrollo de líderes, por medio de la rotación en el trabajo y de programas de enriquecimiento e inversión en las personas.
   - d. demuestra y promueve una cultura orientada hacia el consumidor, y enfocada en el cliente y la excelencia en el servicio.
   - e. practica la planeación del sueño a largo plazo y el desarrollo de nuevas generaciones de líderes.
   - f. cultiva constantemente un ambiente de creatividad e innovación.
   - g. administra el conocimiento de manera activa, por medio del uso de una arquitectura de conocimiento y de procesos de administración del conocimiento.
   - h. fomenta y alienta el aprendizaje, la experimentación y el descubrimiento, y tolera los errores.
   - i. admite y procura el desarrollo de trabajadores muy talentosos.
   - j. genera un porcentaje de rendimientos más alto, por medio de la introducción de nuevos productos.
   - k. crea y sostiene un ambiente agradable de colaboración en el trabajo.
4. Gobierno corporativo y responsabilidad social
   - a. La organización cultiva un consejo de administración que muestra una participación activa e involucrada.
   - b. El consejo de administración tiene un interés económico y moral en el comportamiento financiero y social de la organización.
   - c. El consejo de administración exhibe un fuerte compromiso con el posicionamiento estratégico y con la ventaja competitiva a largo plazo.
   - d. El consejo de administración es relativamente abierto y sus miembros son accesibles con los inversionistas.
   - e. El presidente reporta al consejo de administración, el cual evalúa activamente su desempeño en relación con los objetivos estratégicos y los resultados operacionales.
   - f. El consejo de administración participa activamente en el diseño de la estrategia organizacional.
   - g. El consejo de administración actúa respetando los intereses de los accionistas.
   - h. El consejo de administración demuestra un compromiso significativo con las economías locales donde la organización efectúa sus negocios.
   - i. La organización invierte en la estructura social de las comunidades locales.
   - j. La organización administra sus relaciones con las comunidades locales.
   - k. La organización define y sostiene un grado elevado de comportamiento ético y moral.
   - l. La organización define un estándar para la comunicación con los clientes y con la comunidad en cuanto a asuntos importantes.
   - m. Las prácticas y los programas de remuneración reflejan con precisión el desempeño organizacional y los resultados financieros.
5. Reconocimiento de la marca y la calidad de los productos. La organización:
   - a. tiene una marca y una imagen sumamente positivas.
   - b. racionaliza su identidad y su imagen en un nivel corporativo.
   - c. genera una elevada confianza respecto de su marca.
   - d. genera un elevado interés del cliente respecto de su marca.
   - e. define consistentemente puntos de referencia (*benchmarks*) y normas de alta calidad en relación con los de sus competidores.
   - f. crea consistentemente una imagen y aceptación entre los clientes en cuanto a su precio y desempeño.
   - g. practica métodos de calidad total que han sido diseñados para mejorar continuamente el valor, la calidad y el desempeño.

Los fundamentos de la excelencia

La FNQ publica cada año una edición de los criterios de excelencia: *Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional*,[28] donde explica su Modelo de Excelencia en la Administración (MEG), que se puede descargar sin costo.[29] Los fundamentos que sirven de base a los criterios de excelencia son:[30]

1. *Pensamiento sistémico*: comprensión de las relaciones de interdependencia entre los diversos componentes de la organización, así como entre la organización y el entorno externo.
2. *Aprendizaje organizacional*: implica la búsqueda y la consecución de un nuevo nivel de conocimiento para la organización por medio de la percepción, la reflexión, la evaluación y el intercambio de experiencias.
3. *Cultura de innovación*: se refiere a la promoción de un ambiente favorable para la creatividad, la experimentación y la implementación de nuevas ideas que puedan generar un diferencial competitivo para la organización.
4. *Liderazgo y constancia de propósitos*: se relaciona con la actuación de forma abierta, democrática y motivadora de las personas, con miras al desarrollo de la cultura de excelencia, la promoción de relaciones de calidad y la protección de los intereses de las partes.

5. *Orientación por proceso e información*: implica la comprensión y la segmentación del conjunto de actividades y procesos de la organización que agreguen valor para las partes interesadas. Para hacerlo considera la toma de decisiones y la ejecución de acciones, que deben estar basadas en la medición y el análisis del desempeño. También considera la información disponible e incluye los riesgos identificados.
6. *Visión de futuro*: representa la comprensión de los factores que afectan la organización, su ecosistema y el entorno externo al corto y largo plazo, con miras a su conservación.
7. *Generación de valor*: se relaciona con la obtención de resultados consistentes, que aseguren la perpetuidad de la organización, por medio del aumento del valor tangible e intangible de manera significativa para todos los participantes.
8. *Valoración de las personas*: implica el establecimiento de relaciones con las personas, para crear las condiciones que permitan que estas se realicen en contextos profesionales y humanos. De esta manera, es posible que maximicen su desempeño en razón de su compromiso, desarrollo de competencias y espacio para iniciativas emprendedoras.
9. *Conocimiento sobre el cliente y el mercado*: implica el conocimiento y el entendimiento del cliente y del mercado, con miras a la creación de valor de forma sustentada para el cliente y, en consecuencia, genera mayor competitividad en los mercados.
10. *Formación de asociaciones*: implica el desarrollo de actividades en conjunto con otras organizaciones, a partir de la plena utilización de las competencias esenciales de cada una de ellas, con el objetivo de obtener beneficios para todas las partes.
11. *Responsabilidad social*: es la relación ética y transparente de la organización con los públicos con los que se relaciona, con miras al desarrollo sostenible de la sociedad, la conservación de los recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, el respeto a la diversidad y la reducción de las desigualdades sociales como parte integral de la estrategia de la organización.

Además del aspecto pedagógico y didáctico, la contribución de la FNQ es imprescindible y fundamental para adoptar mejores prácticas en la administración estratégica. Vale la pena mantener contacto con esta importante institución para poder incorporar los conceptos fundamentales de la excelencia en la administración.

Resiliencia

El concepto de *resiliencia* fue importado de la física, en función de la capacidad de retorno de ciertos materiales a sus características iniciales, después de sufrir un fuerte impacto, presión o contusión. En nuestro campo, la resiliencia representa la capacidad de una entidad para prepararse adecuadamente para posibles disrupciones y recuperarse de choques y presiones para adaptarse y crecer después de experimentarlas. Rodin explica que la capacidad de resiliencia de una organización exige que presente un conjunto de cinco componentes:[31]

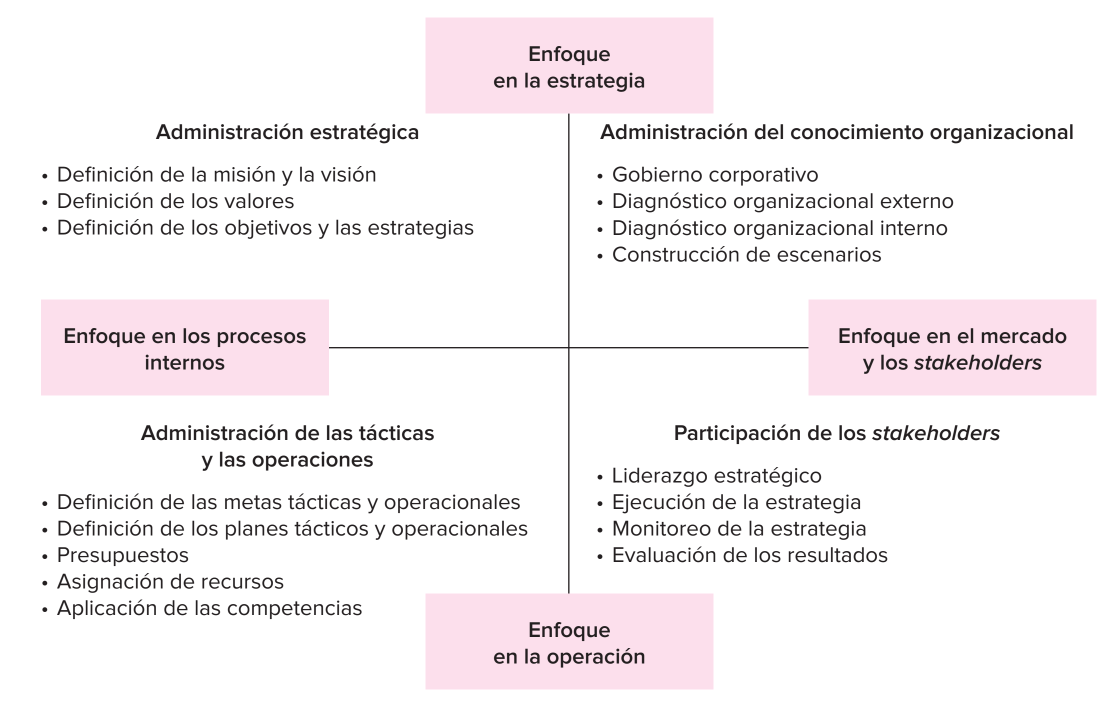
1. *Atenta*: a situaciones de riesgo y vulnerabilidades.
2. *Diversa*: se prepara con un amplio abanico de respuestas.
3. *Integrada:* asegura soluciones coordinadas y en cooperación.
4. *Autorregulada:* previene disrupciones en cascada a través del sistema.
5. *Adaptable:* improvisa de cara a los desafíos.

Rodin se basó en el concepto de antifragilidad de Taleb[32], según el cual esta es más deseable que la resiliencia, porque permite que el sistema prospere en medio de la volatilidad y no solo sobreviva a ella, transformando el desorden en oportunidades de crecimiento.[33] Algo como transformar un limón en una buena limonada.

Dado que la estrategia se enfoca en el largo plazo y en el futuro, y el mundo allá afuera no se queda esperando inmóvil y pasivamente a que todo salga bien, el estratega debe crear las condiciones que permitan que su organización tenga la flexibilidad, resiliencia y antifragilidad necesarias para ganar en situaciones donde otros pierden. Decirlo es fácil, hacerlo es un poco más difícil.

Conclusión

Finalmente, la planeación estratégica se debe ver de forma integral y sistémica en su totalidad. No basta solo con esforzarse por una buena concepción de la estrategia y por un diseño bien sintonizado con ella. Lo importante es que la estrategia sea ejecutada y vigilada plenamente en toda su extensión. Esto conduce a una paradoja aparentemente muy complicada: la estrategia se debe enfocar intensamente en la estrategia y, al mismo tiempo, en su ejecución; por otro lado, debe centrar su atención en los procesos internos de la organización, y de manera simultánea, en el cliente y el mercado para medir sus resultados. Además, debe evaluar lo que ha ocurrido en su pasado histórico, entender lo que está aconteciendo en el presente y, sobre todo, anticiparse a lo que podría ocurrir en el futuro. En otras palabras, el estratega debe pensar en grande y de manera sistemática en un planteamiento estratégico, pero sin olvidar los pequeños detalles que se suceden a lo largo de las actividades. Además, tiene que mirar hacia el interior de la organización para dar seguimiento a las tácticas y las operaciones, manteniendo siempre una visión periférica dirigida al mercado. También debe aprovechar la experiencia pasada, dar seguimiento e impulsar las tácticas y las operaciones actuales y prepararse para las consecuencias que se presentarán en el futuro. De ahí se deriva



• **Figura 14.7** La aparente paradoja del juego estratégico.

la complejidad del juego estratégico: mirar el todo de forma holística para comprender el juego de los detalles, concentrarse en lo que sucede dentro y fuera de la organización, pensar en el presente y en las consecuencias futuras. Esto no siempre es fácil. Por el contrario, esa actuación multifacética constituye un enorme desafío para el estratega. La figura 14.7 da una idea muy simplificada de ese complicado juego estratégico.

Así, el estratega, a diferencia del especialista, debe desarrollar una visión sistémica y al mismo tiempo periférica, con el fin de visualizar el todo (enfoque en la estrategia) y el entorno (enfoque en el mercado y los *stakeholders*) en el que se ubica, pero sin desligarse del enfoque en los procesos internos y en el enfoque de la operación cotidiana. Y no perder la perspectiva analítica. Pero debe también cultivar la visión anticipatoria por el hecho de lidiar con el futuro remoto y el destino de la organización. Si le es posible, debe buscar *insights* y usar la intuición para enfrentar el elevado grado de cambio e inestabilidad que está ocurriendo en el mundo moderno. No cabe duda que es difícil, pero perfectamente posible para quienes hayan desarrollado una mentalidad estratégica. La mente del estratega es por completo distinta a la mente del especialista. El desafío es que tenemos muchos especialistas, y de los buenos. ¡Pero necesitamos estrategas con urgencia!

Notas

1. OLIVEIRA, D. de P.R. *Planejamento estratégico. Conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas, 2006.
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Barueri: Editora Manole, 2013.
3. Basado en CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Barueri: Editora Manole, 2014.
4. Adaptado de HREBINIAK, L.G. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publ. – Pearson Education Inc., 2005, p. 211.
5. MISCHE, A. *Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001, pp. 237-238.
6. MINTZBERG, H. y QUINN, J.B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996, pp. 9-10.
7. Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excelência: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo, 2008, p. 22.
8. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. *Op. cit.*
9. Ídem.
10. Ídem.
11. Ídem.
12. Ídem.

13. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. *Op. cit.*
14. Ídem.
15. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática. Op. cit.*
16. Ídem.
17. Véase RAMON, Jander. "Razões para ter pressa". En: *Mundo Corporativo,* núm. 22, vol. 4, trimestre de 2008, São Paulo, Deloitte, pp. 19-21.

    Véase también DELOITTE-IBRI. *Difusores da convergência contábil: a visão e o papel dos Ris na propagação do IFRS no Brasil.* São Paulo: Deloitte e IBRI (Instituto Brasileiro de Relações como Investidores), octubre de 2008. Véase también www.deloitte.com.br y www.ibri.org.br
18. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. *Op. cit.*
19. KLINE, Jr. C.A. y HESSLER, Howard L. "The DuPont Chart System for Appraising Operating Performance". *N.A.C.A. Bulletin,* núm. 33, 1952, pp. 1595-1619.
20. Fuente: American Management Association. "How DuPont Appraises Its Performance". *Financial Management Series*, núm. 94. Nueva York: American Management Association, 1950. Véase también KLINE, Jr. C.A. y HESSLER, Howard L. "The Du Pont Chart System for Appraising Operating Performance". N.A.C.A., *Bulletin*, núm. 33, agosto de 1952, pp. 1595-1619.
21. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática. Op. cit.*
22. Adaptado de GLUECK, William F. *Business Policy and Strategic Management*. Nueva York: McGraw-Hill, 1980, pp. 174-175.
23. BRYSON, J.M. *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988, pp. 175-180.
24. Tomado y adaptado de FERNÁNDES, A. *Administração inteligente: novos caminhos para as organizações do século XXI.* São Paulo: Editora Futura, 200, p. 160.
25. Relatado por MARINI, C. Serviço Federal de Processamento de Dados, SERPRO.
26. FITZ-ENZ, Jac. *The Eight Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets.* Nueva York: AMA, 1997.
27. Adaptado de MISCHE, A. *Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001, pp. 42-43.
28. Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excelência: Avaliação e diagnóstico de gestão organizacional.* São Paulo, 2008.
29. Véase: www.fnq.org.br
30. Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excelência. Op. cit.,* pp. 10-11.
31. RODIN, Judit. *The Resilience Dividend: Being Strong in a World Where Things Go Wrong.* Nueva York: Public Affairs, 2014.
32. TALEB, Nassin Nicholas. *Black Swan: The Impact of the Highly Improbable.* Nueva York: Random House, 2007.
33. TALEB, Nassin Nicholas. *Antifragile: Things that Gain from Disorder.* Nueva York: Random House, 2012.



Gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible

Principios de conducta más allá de maximizar la utilidad

Lo que verá a continuación:

- Gobierno corporativo
- Relaciones con los stakeholders
- Ética empresarial
- Responsabilidad social
- Desarrollo sostenible
- Desarrollo corporativo sostenible

Objetivos de aprendizaje:

- Mostrar la importancia del gobierno corporativo en los asuntos estratégicos.
- Señalar los mecanismos de gobierno corporativo más utilizados.
- Mostrar los tipos de relaciones con los *stakeholders* en el proceso estratégico.
- Subrayar la importancia de la ética empresarial.
- Mostrar cómo incrementar e impulsar la responsabilidad social de la organización.

La estrategia empresarial debe colocar a la organización en una posición única y singular, que la distinga de las demás organizaciones en cuanto a competitividad, excelencia, liderazgo en innovación y preparación para el futuro. La estrategia no debe resultar solo en una organización más entre las demás en el mercado, sino sobre todo, en un ejemplo por seguir. Tal vez sea este el papel primordial de la estrategia: crear la individualidad de la organización y dotarla de personalidad propia. Para conseguirlo, la estrategia debe contar con un adecuado gobierno corporativo.

Gobierno corporativo

Al hablar de gobierno corporativo (GC) nos referimos a la relación que la organización establece con sus accionistas e inversionistas, para determinar y controlar la dirección estratégica y su desempeño respecto de las expectativas.[1] Casi siempre, las organizaciones utilizan el GC como medio para establecer un orden entre las partes –los propietarios de la organización y sus ejecutivos de alto nivel– cuyos intereses podrían estar en conflicto en algún momento.[2] Su objetivo es garantizar que los intereses de los directivos y los ejecutivos de alto nivel estén alineados con los de los accionistas. Así, el GC implica una supervisión en áreas en las que los propietarios, los ejecutivos y los miembros del consejo de administración podrían tener conflictos de interés en algunas ocasiones. Esas áreas incluyen la elección del presidente y los directores, la supervisión general de la remuneración de los presidentes y directores; además de la estructura organizacional y la dirección de la estrategia de la organización;[3] casi siempre el GC pone en primer lugar a los inversionistas y accionistas.[4]



Apunte competitivo

La ascensión del gobierno corporativo

El gobierno corporativo está ganando fuerza, porque se cree que sus mecanismos contribuyen a vigilar y controlar adecuadamente las decisiones estratégicas de los ejecutivos de alto nivel. Se trata de mejorar el desempeño del los dirigentes. Los casos recientes de escándalos en organizaciones estadounidenses grandes, como Enron y las empresas de financiamiento inmobiliario, muestran que un gobierno corporati-

vo y un sistema de control pueden generar una fuerte ventaja competitiva. Uno de los mecanismos del GC –el consejo de administración– se desarrolla como una importante fuerza estratégica en las organizaciones. De ahí que sea necesario implementar estrategias que monitoreen y controlen los distintos mecanismos del gobierno corporativo. El gobierno corporativo refleja las normas de la organización y estas, a su vez, las de la sociedad.[5] En el fondo, los accionistas presionan cada más y más para que los ejecutivos de alto nivel respondan por sus decisiones y por los resultados que generan. Tradicionalmente los accionistas fueron considerados los *stakeholders* claves de la organización, solo por el hecho de ser sus propietarios. Pero no se trata únicamente de maximizar el valor del accionista, pues su riqueza está en la organización misma. Existen otros grupos de interés que se deben cuidar. El enfoque más estrecho del GC, que se limitaba a las relaciones con los accionistas y los propietarios (*shareholders*) por una parte, y de los ejecutivos de la organización por la otra, se ha ampliado gradualmente para incluir al resto de los *stakeholders* de la organización. En ese sentido, el GC se encarga de las relaciones entre la organización y todos los *stakeholders* involucrados en su administración y en la construcción de una imagen sólida, basada en las personas claves para el funcionamiento de las organizaciones. El punto central del GC es el consejo de administración.

En un sentido más específico, el GC regula las prácticas y las relaciones entre los accionistas, el consejo de administración, la dirección, el auditor independiente y el consejo fiscal, a fin de optimizar el desempeño de la organización y facilitar el acceso a capital. Desde otro ángulo, el GC participa en las relaciones entre la administración de la organización, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura que define los objetivos de la organización y la manera de alcanzar esos objetivos y de fiscalizar el desempeño. El GC es parte del contexto económico general en el que operan las organizaciones que incluye, por ejemplo, las políticas macroeconómicas y el nivel de competencias en los mercados de productos y los factores de producción. La estructura del GC también depende del entorno jurídico, normativo e institucional.[6] La adopción de mecanismos de gobierno está creciendo por varias razones, entre ellas los efectos de la globalización, según la cual el mercado acepta pagar más por acciones de empresas que hacen suyos los principios del gobierno corporativo, tal como ocurre en el "Nuevo Mercado" creado por la Bolsa de Valores del Estado de São Paulo (BOVESPA) o la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), o como en el caso de los procesos normativos de Basilea o de la ley Sarbanes-Oxley, que lleva a las empresas a optar por mejores prácticas de gobierno para asegurar el cumplimiento de los reglamentos (*compliance*). En general, las empresas que siguen prácticas de GC cuentan con procesos definidos en lo referente a alineación estratégica, cadena de valor, administración del riesgo, administración de recursos y medición del desempeño. En ellas existe transparencia en las actividades, los dirigentes tienen el control de la estrategia y las actividades son dirigidas en razón de la prioridad del negocio. El valor que la organización entrega al mercado y a los *stakeholders* se puede medir periódicamente, lo que permite corregir con rapidez desviaciones y problemas. La cultura de la mejora continua de las prácticas adoptadas permite una mejor administración de riesgos.

El concepto de GC está relacionado con un conjunto de reglas sobre cómo deben ser administradas y controladas las empresas. Es el resultado de normas, tradiciones y patrones de conducta desarrollados por cada empresa y no solo un modelo genérico que se pueda exportar o imitar. Este concepto surgió a partir de la separación de la propiedad y la administración de la empresa. Se enfoca en la definición de una estructura de gobierno que maximice la relación entre el rendimiento para los accionistas y los beneficios que ofrecen sus ejecutivos. Así, el GC suele implicar la estrategia del negocio, las operaciones, la generación de valor y el destino de los resultados.[7]

Como el GC constituye el campo de la administración que trata del conjunto de relaciones entre la dirección de las empresas, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas, debe definir los caminos que permitirán que los proveedores de capital de las organizaciones aseguren el rendimiento de su inversión.[8] De un modo general, el GC se encarga de los medios que utilizan las organizaciones para definir procesos que ajusten los intereses encontrados de los accionistas y los dirigentes de la alta gerencia.[9]

Constitución del gobierno corporativo

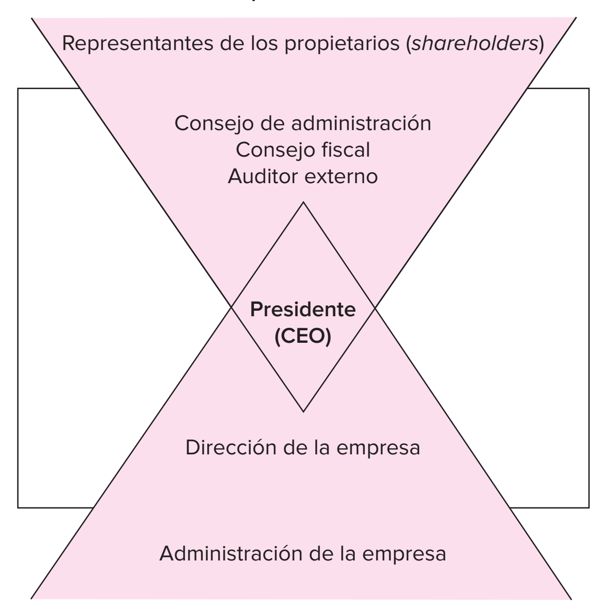
El GC es una entidad supraorganizacional y su composición incluye, por lo general, a los siguientes agentes:

- *Consejo de administración:* compuesto por un presidente del consejo de administración y los consejeros que representan a los accionistas o propietarios de la organización.
- *Presidente ejecutivo*: es el director de la organización.
- *Consejo fiscal:* controla al consejo de administración y cuida de la administración de riesgos del negocio.
- *Auditoría externa:* es la auditoría independiente que analiza, monitorea y controla el desempeño de la organización.

Dependiendo del caso, el GC puede incluir otros órganos o comités para auxiliar al gobierno de la cúpula de la organización (véase la figura 15.1).

Varios conceptos sobre el gobierno corporativo

El GC se concibe de distintas maneras. Andrade y Rossetti observan que las definiciones de GC en general incluyen básicamente los siguientes aspectos:[11]



• **Figura 15.1** El esquema incluyente del gobierno corporativo.[10]

- Derechos de los accionistas (*shareholders*)
- Derechos de otras partes interesadas (*stakeholders*)
- Conflictos de agencia (directores y ejecutivos como agentes de los accionistas)
- Sistema de relaciones
- Sistema de valores
- Sistema de gobierno
- Estructura de poder
- Estructura de regulación
- Normas de conducta

Andrade y Rossetti señalan las siguientes concepciones del GC:[12]

- "El gobierno corporativo nació del divorcio entre la propiedad y la administración de las empresas. Su enfoque es la definición de una estructura de gobierno que maximice la relación entre el rendimiento para los accionistas y los beneficios que ofrecen los ejecutivos. En este sentido, implica la estrategia de la corporación, las operaciones, la generación de valor y el destino de los resultados."[13]
- "El gobierno corporativo es el sistema que dirige y controla las corporaciones mercantiles. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y las obligaciones entre los diferentes participantes de la corporación, como el consejo de administración, los directores ejecutivos, los accionistas y otros interesados, además de definir las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones respecto de cuestiones corporativas. También ofrece las bases para establecer los objetivos de la empresa y define los medios para alcanzarlos, además de indicar los instrumentos para dar seguimiento al desempeño."[14]
- "Mediante el gobierno corporativo, las sociedades son dirigidas y vigiladas; involucra las relaciones entre los accionistas, el consejo de administración, la dirección, el auditor independiente y el consejo fiscal. Las buenas prácticas del gobierno corporativo tienen por objeto aumentar el valor de la sociedad, facilitar el acceso a capital y contribuir a su duración."[15]
- "El gobierno corporativo vigila que haya justicia, transparencia y responsabilidad en las empresas, frente a cuestiones que involucran los intereses del negocio y los de la sociedad como un todo."[16]
- "El gobierno corporativo se expresa en razón de un sistema de valores que rige a las organizaciones, en su red de relaciones internas y externas. Por tanto, refleja las normas de la compañía, y estas, a su vez, reflejan las normas del comportamiento de la sociedad."[17]

El gobierno corporativo trata del conjunto de leyes y reglamentos que buscan:

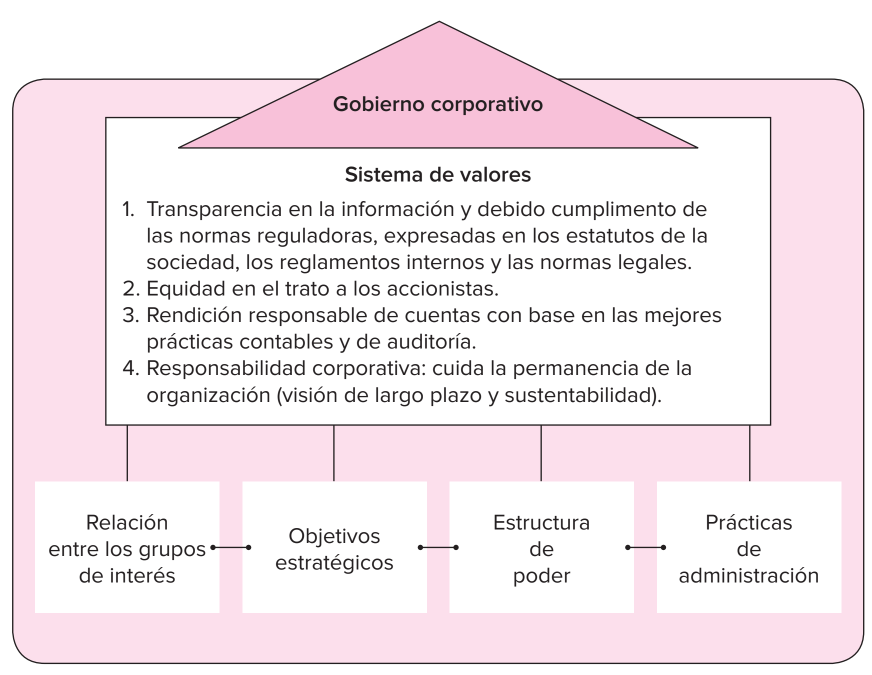
- Asegurar los derechos de los accionistas de las empresas, sean controladores o minoritarios.
- Poner a disposición de los accionistas información que les permita dar seguimiento a las decisiones empresariales que tienen efectos, mediante la evaluación de la medida en que interfieren con sus derechos.
- Permitir que los diferentes públicos afectados por los actos de las empresas empleen instrumentos que aseguren el respeto a sus derechos.
- Promover la interacción de los accionistas, de los consejos de administración y de la dirección ejecutiva de las empresas.[18]

Andrade y Rossetti,[19] quienes nos proporcionaron los conceptos anteriores tomados de varios autores sobre el tema, muestran que el GC reúne derechos y sistemas de relaciones, sistemas de gobierno y estructuras de poder, sistemas de valores y normas de conducta y sistemas normativos para componer con ellos una cuadro con cinco cajas, como muestra la figura 15.2.

Información privilegiada

IBGC: gobierno corporativo[20]

El concepto de GC es muy reciente, y está asociado con las relaciones entre accionistas y administradores o ejecutivos de la organización. Las reglas de gobierno definen los derechos y obligaciones de los accionistas y de los administradores con relación a la organización, presuponiendo que los administradores, como agentes de los accionistas, deben orientar la actuación de la organización en el sentido de dar cumplimiento a los objetivos y atender las expectativas de los accionistas. El Instituto Brasileiro de Governança Corporativa



• **Figura 15.2** Elementos básicos del proceso del gobierno corporativo.[21]

–IBGC– publicó un código con las mejores prácticas de la administración empresarial, basado en la comparación de quince códigos internacionales. Las líneas maestras son la transparencia, la rendición de cuentas y la equidad entre los accionistas. El objetivo es ayudar a las organizaciones a mejorar el desempeño, equilibrar el poder entre el ejecutivo en jefe y el consejo de administración, y marcar la pauta de su comportamiento en razón de la ética y la transparencia.

El GC presenta las siguientes características:

- Los agentes del GC son el consejo de administración, el ejecutivo en jefe, el auditor independiente y el consejo fiscal.
- La igualdad entre los socios: una acción equivale a un voto. Este principio debe ser obedecido por todos los tipos de sociedades.
- Algunos autores coinciden, sin llegar a un acuerdo, en que el consejo de administración debe tener entre cinco y nueve miembros y su misión será proteger el patrimonio y maximizar el rendimiento de la inversión de los accionistas.
- El ejecutivo en jefe tiene la obligación de rendir cuentas y de proporcionar toda la información a los contralores y a todas las partes interesadas.
- Toda la organización debe tener un auditor independiente que se encargue de verificar las declaraciones contables. El consejo fiscal vigila al consejo de administración y sirve a los propietarios como control independiente.
- La organización debe tener un código de ética que cuente con el compromiso de la administración y de los empleados y que abarque las relaciones entre empleados, proveedores y accionistas.
- El código de ética debe incluir las siguientes cuestiones:

- Prevención y sanción ante sobornos
- Prevención y sanción de pagos inapropiados
- Conflicto de intereses
- Acceso y trato de información privilegiada
- Políticas para la recepción de regalos
- Discriminación de oportunidades
- Política de Donaciones
- Políticas de ecología y sostenibilidad
- Prevención y sanción del acoso sexual
- Seguridad en el trabajo
- Participación en actividades políticas
- Relaciones con la comunidad
- Prevención de adicciones
- Confidencialidad personal
- Derecho a la privacidad
- Nepotismo

Código de conducta corporativa

El gobierno corporativo implica un amplio sistema de autorregulaciones que varía enormemente en función del grado de madurez de cada empresa. Casi siempre está acompañado por un código de ética o un código de conducta que define la forma en que se deben comportar la organización y sus participantes, lo anterior impulsado por un compromiso de la empresa con la sociedad



IBGC: código de ética

En general, el código de ética o de conducta del gobierno corporativo suele definir con claridad:

1. El consejo de directores (dirección)
2. El presidente (*chairman* o Chief Ejecutive Officer - CEO)
3. Las relaciones con los accionistas y los derechos de estos (*shareholders*)
4. Las relaciones con grupos de interés y los derechos de los mismos (*stakeholders*)
5. Los sistemas de valores
6. Los sistemas de relaciones
7. La estructura normativa
8. Las normas de conducta
9. El consejo de administración
10. El consejo fiscal
11. El auditor externo independiente
12. Las comisiones (comités) del consejo:
    a. Comisión normativa
    b. Comisión de remuneración de los ejecutivos
    c. Control interno y comité de control interno
13. Las relaciones con los accionistas (*shareholders*)
14. Los miembros del consejo de auditores

Existe información adicional disponible sobre gobierno corporativo en el sitio del IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Asimismo, en el sitio de la OCDE se pueden encontrar los principios de gobierno corporativo.[22]



Ventana de conceptos

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC

El Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define al GC como "el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y vigiladas, e involucra las relaciones entre los accionistas, el consejo de administración, la dirección, la auditoría independiente y el consejo fiscal. Las buenas prácticas de gobierno corporativo tienen la finalidad de aumentar el valor de la sociedad, facilitar su acceso al capital y contribuir a su permanencia".[23]

Sistema de valores

El GC se fundamenta en un sistema de valores:[24]

1. *Equidad (Fairness)*: es decir, sentido de justicia, igualdad en el trato a los accionistas, respeto a los derechos de los accionistas minoritarios para su participación justa con los mayoritarios, tanto en el aumento de la riqueza corporativa como en los resultados de las operaciones, así como en la presencia activa en las asambleas generales.
2. *Transparencia (Disclosure)*: claridad de la información, en especial de la de gran relevancia, que afecta los negocios y que implica riesgos.
3. *Responsabilidad (Accountability):* rendición responsable de cuentas, fundamentada en las mejores prácticas contables y de auditoría.
4. *Conformidad (Compliance):* Debido cumplimiento de normas reguladoras, expresadas en los estatutos de la sociedad, en los reglamentos internos y en las instituciones legales del país.

Consejo de administración

El consejo de administración está compuesto por un grupo de personas que han sido electas, cuya principal responsabilidad consiste en actuar en pro del interés de los propietarios, por medio de la vigilancia y el control de los ejecutivos de alto nivel de la organización. Su función principal es proteger a los propietarios contra el oportunismo administrativo; sin embargo, se está ampliando para incluir a todos los *stakeholders*.

La formación de un consejo de administración involucra tres tipos de grupos:[25]

1. *Internos (Insiders):* son los ejecutivos de alto nivel, que están activos en la organización, que son electos para formar parte del cuadro de la dirección porque constituyen una fuente de información sobre las operaciones diarias de la organización.
2. *Externos relacionados (Related outsiders)* : son las personas que tienen alguna relación, contractual o no, con la organización, que no están involucradas en sus actividades diarias y que pueden aportar algo.
3. *Externos (Outsiders):* son personas que han sido elegidas y forman parte del consejo de administración. Proveen consultoría independiente y pueden ocupar puestos directivos de alto nivel en otra organización o haber sido elegidas para formar parte del cuadro de la dirección antes de que iniciara la administración actual.

En general, el presidente y la dirección de la organización siguen las directrices y las decisiones que toman los consejeros que componen el consejo de administración. Estos se reúnen periódicamente para analizar los resultados organizacionales y definir las decisiones globales que serán tomadas por la presidencia y la dirección de la organización. En el fondo, el consejo de administración proporciona las bases necesarias para que los dirigentes de la organización puedan trabajar de forma estratégica y global.

Información privilegiada

La fuerza del consejo de administración

Cada vez se comprueba más que los consejos de dirección de las organizaciones y las corporaciones se están fortaleciendo. Es un camino definitivo que no tiene marcha atrás. No obstante, los consejos deben ofrecer una concepción clara y aceptable de su papel en el diseño, la ratificación, la modifi-

cación o la evaluación de una estrategia empresarial. Se trata de un aspecto que se debe discutir con mayor amplitud. Muchos dirigentes de organizaciones todavía rechazan que una estrategia consciente sea práctica y dirigen sus negocios con base en estrategias no diseñadas, intuitivas o incrementales, que rara vez son articuladas o analizadas a profundidad y que no pasan por las manos del consejo de administración. Otros dirigentes restringen las discusiones estratégicas al nivel administrativo para evitar que el consejo intervenga en el campo estratégico e incluso disminuyen más el poder de los ejecutivos para moldear, por cuenta propia, el futuro de la organización.

La estrategia casi siempre revela un campo sensible y lleno de trampas, que provoca una fuerte tensión entre el consejo, la presidencia y los demás directores de las organizaciones. Sin embargo, el consejo de administración no define la estrategia de la empresa; en cambio, sí se encarga de exigir a la presidencia y a la dirección que presenten una estrategia corporativa única y viable, para poder evaluar su validez, utilizarla como punto de referencia para todas las demás decisiones del consejo, y compartir con la presidencia y la dirección los riesgos asociados a la adopción de esa estrategia.[26]

Información privilegiada

IBGC: naturaleza y características del consejo de administración[27]

El Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) propone las siguientes prácticas para la creación del consejo de administración:

Creación del consejo de administración: el consejo de administración debe estar constituido por más de una persona, pues no es sensato que una sola persona tome decisiones importantes en nombre de una institución. El objetivo básico del consejo de administración es representar el interés de los accionistas, por medio de la orientación y la fiscalización de los negocios de la empresa.

1. *Competencias del consejo de administración*: la Ley 6.404 del 15 de diciembre de 1976 define las competencias del CA. El artículo 138, párrafo segundo, prevé que todas las compañías abiertas y las de capital autorizado están obligadas a tener un consejo de administración. “La administración de la compañía será competencia, conforme dispusiera el estatuto, del consejo de administración y de la dirección, o solo de la dirección”. Por tanto, el CA es un órgano colegiado de deliberación, y las atribuciones y los poderes que le confiere la ley no pueden ser otorgados a otro órgano.
2. *Composición del consejo de administración*: el artículo 140 de la Ley 6.404/76 prevé que el CA debe estar compuesto, cuando menos, por 3 (tres) miembros elegidos por la asamblea general, y esta los podrá destituir en cualquier momento, con base en lo establecido en el estatuto, a saber:
   I. El número de consejeros, máximo o mínimo, permitidos, y el proceso de elección y sustitución del presidente del consejo por la asamblea o por el propio consejo.
   II. El modo de sustitución de los consejeros.
   III. El plazo de gestión, que no podrá ser superior a tres años, pero que se permite la reelección.
   IV. Las normas para la convocatoria, instalación y funcionamiento del consejo de deliberación.
   El estatuto debe definir el quórum calificado para ciertas deliberaciones, una vez que se especifiquen las materias, y por mayoría de votos.
3. *Independencia del consejo de administración*: conforme al código de las mejores prácticas del gobierno corporativo 2°, la mayoría del CA debe estar formada por consejeros independientes. La definición de independencia es:
   I. No tener vínculo alguno con la empresa.
   II. No haber sido empleado de la empresa o alguna subsidiaria.
   III. No estar ofreciendo servicio o producto alguno a la empresa.
   IV. No ser empleado de una entidad que esté ofreciendo servicio o producto alguno a la empresa.
   V. No ser cónyuge o pariente, hasta segundo grado, de un director, gerente de la empresa o persona física que controle la empresa de forma directa o indirecta.
   VI. No recibir otra remuneración de la empresa además de los honorarios de consejero o eventuales dividendos (si también fuera accionista).
4. *Atributos del consejo de administración*: el CA tiene como principales atribuciones formular, vigilar y evaluar la política institucional de la administración, incluidos los recursos humanos, los financieros, la infraestructura y el desarrollo físico. También debe deliberar respecto de las actividades correspondientes a su ámbito, con base en las atribuciones específicas que le fueron conferidas.
5. *Misión del consejo de administración*: proteger el patrimonio y maximizar el rendimiento de la inversión de los propietarios, agregando valor a la empresa. Para ello:
   I. El CA debe discutir, aprobar, revisar y cuidar que se mantengan los valores de la empresa, las creencias y los propósitos de la organización.
   II. El CA es el órgano más importante de la empresa, pues ejerce la representación de los accionistas. Es la última instancia deliberativa.
   III. La única función que no se sustituye en la empresa es la figura del dueño.
   IV. La sesión ejecutiva forma parte del CA y el ejecutivo principal o integrante de la dirección no participa en ella.
   V. Los invitados a reuniones del CA: asesores o consultores en temas de sus especialidades.
6. *Competencia del consejo de administración*: el artículo 142 define las siguientes competencias del CA:
   I. Fijar la orientación general de los negocios de la compañía.
   II. Elegir y destituir a los directores de la compañía y fijar sus atribuciones, observando lo que el estatuto dispusiera al respecto.

III. Fiscalizar la administración de los directores, examinar, en cualquier momento, los libros y los documentos de la compañía; solicitar información sobre contratos celebrados o en vía de celebración y cualesquiera otros actos.
IV. Convocar a la asamblea general cuando juzgue conveniente o en el caso del artículo 132.
V. Manifestarse sobre el informe de la administración y las cuentas de la dirección.
VI. Manifestarse preventivamente respecto de actos o contratos, cuando el estatuto lo exija.
VII. Deliberar, cuando lo autorice el estatuto, sobre la emisión de acciones o bonos de suscripción.
VIII. Autorizar, si el estatuto no dispusiera algo en contrario, la alineación de los bienes del activo permanente, la constitución de cargas y la prestación de garantías a obligaciones de terceros.
IX. Escoger y destituir a auditores independientes, si hubiere.

7. *Elección del consejo de administración*: el número de consejeros varía conforme a la empresa en cuestión, pero no debe ser inferior a cinco miembros ni superior a diez.

   La forma tradicional de elección de consejeros es por mayoría simple en la asamblea general de accionistas, la cual detenta el poder de elegir y destituir a los consejeros. El porcentaje necesario de capital de voto para que los accionistas minoritarios elijan representantes en el consejo de administración es 20%. Si el número de consejeros es igual o superior a 6 (seis), este porcentaje se reduce proporcionalmente. En la práctica, este instrumento se ha utilizado más en función de disolver la sociedad, lo cual sucede de forma natural con la complejidad creciente del mundo de los negocios y con la sucesión en las empresas familiares.

   El CA debe tener un presidente y definir las obligaciones y las responsabilidades legales de cada consejero, las expectativas de desempeño, la dedicación requerida, el sistema de evaluación y el sistema de remuneración de los consejeros.
8. *Plazo de la gestión del consejo de administración*: no puede ser superior a 3 (tres) años, pero se permite la reelección.
9. *Destitución del consejo de administración*: por lo general, los CA cuentan con un sistema de evaluación del desempeño de sus miembros que funciona bajo la responsabilidad del presidente del CA y, cuando fuera el caso, con la ayuda de más de un miembro. Debe constar de una entrevista por invitación y una evaluación periódica anual del desempeño de cada consejero, para evaluar las calificaciones del candidato frente a las calificaciones requeridas por la organización.
10. *Mecanismos de control de la organización por parte del consejo de administración*: el buen gobierno corporativo proporciona a los propietarios (accionistas o tenedores de bonos) la administración estratégica de la empresa y la vigilancia efectiva de la dirección ejecutiva. Las principales herramientas que aseguran el control de la propiedad sobre la administración son el consejo de administración, el auditor independiente y el consejo fiscal. El CA es el representante de los propietarios del capital (accionistas o tenedores de bonos) y su papel en la organización consiste en establecer estrategias para la empresa, elegir la dirección, fiscalizar y evaluar el desempeño de la administración, y escoger al auditor independiente.

Alineamiento entre propietarios y administradores[28]

No siempre los propietarios y los administradores están de acuerdo; pueden diferir en cuanto a expectativas y resultados. Observe los principales aspectos que impactan el alineamiento entre estos dos grupos en el cuadro 15.1.

Las expectativas de los propietarios a veces no coinciden con los resultados de los administradores.[29] Por todas las razones anteriores, el GC debe incluir mecanismos internos como concentración de la propiedad, consejo de administración, remuneración de los ejecutivos y estructura multidivisional.

Concentración de la propiedad

En el pasado, las organizaciones eran administradas directamente por sus propietarios fundadores y los descendientes de estos de forma personal, deliberada y con total independencia. Por tanto, la propiedad y la administración estaban centralizadas en las mismas manos. Con el crecimiento de las organizaciones, la administración de los negocios salió de las manos de los emprendedores para quedar en las de administradores profesionales, al mismo tiempo que la propiedad se dispersó entre millares de accionistas no organizados y totalmente alejados de la administración diaria de la organización. Estos cambios llevaron a la organización moderna, que se basa en la completa separación entre la propiedad y la administración con en el objetivo de aumentar las utilidades de la organización y, por tanto, los rendimientos financieros son para los propietarios o los accionistas. Así, el valor que posee el accionista se refleja en el precio de las acciones de la organización. Cuando el accionista concentra sus inversiones en una sola organización, aumenta el riesgo, y cuando diversifica sus inversiones, el riesgo se pulveriza. Mientras el accionista se especializa en administrar el riesgo de sus inversiones, el directivo toma decisiones que proporcionen un buen rendimiento al accionista. Sin esto, la organización estaría limitada por la capacidad de sus propietarios para administrar y tomar decisiones estratégicas adecuadas. Esta separación entre la propiedad (enfrentar el riesgo) y la administración (tomar decisiones) permite producir rendimientos más altos.

La concentración de la propiedad ahora depende del número de accionistas que son dueños de grandes lotes de acciones y del porcentaje total de acciones que poseen o consiguen reunir.[31] La concentración de la propiedad se presenta cuando los accionistas portadores de grandes lotes de accio-

Cuadro 15.1 Principales aspectos en la relación entre propietarios y administradores.[30]

Aspectos que impactan el alineamiento entre propietarios y administradores	Área de cobertura	Ejemplos de conflictos entre propietarios y administradores
Formas de control societario y tratamiento del pequeño propietario (minoritario)	• Control definido: por medio del cual uno o más propietarios detentan más de 50% del capital votante de la empresa. • Control pulverizado: donde muchos propietarios detentan partes del capital votante, sin que haya un control. • Combinación de control definido y pulverizado.	**Entre la administración y propietarios pulverizados:** **1.** Contrataciones cuestionables para cargos ejecutivos importantes. **2.** Implantación cuestionable de instalaciones empresariales
Agenda de los propietarios X Agencia y celo de los administradores	• Agenda de los propietarios de diversos tipos. • Agenda de administradores cuyos intereses no se alinean a los de los propietarios. • Postura de los administradores en cuanto a defender los intereses de la organización.	**Entre la administración y los propietarios:** **3.** Priorización de las recompensas a corto plazo con penalización del futuro. **4.** Análisis superficial de propuestas perjudiciales a la empresa. **5.** Postergación onerosa de medidas de protección ambiental.
Asimetría informacional entre propietarios y administradores	• Información de mayor dominio de los administradores. • Información reenviada a los propietarios. • Vacío entre los dos conjuntos de las informaciones citadas.	**Entre la administración y los propietarios pulverizados:** **6.** Ocultamiento de información a los propietarios. **7.** Uso de información privilegiada.
Visión de los propietarios sobre las decisiones de los administradores	• Decisiones de la administración. • Percepción y entendimiento de los propietarios sobre las decisiones tomadas.	**Entre la administración y los propietarios pulverizados:** **8.** *Joint-ventures* no explicadas. **9.** Cambio de dirigentes e inversiones cuestionables. **10.** Endeudamiento elevado y cuestionamiento de riesgo financiero.
Laguna entre expectativas y entrega real de resultados	• Expectativas de los propietarios controladores. • Expectativas de los propietarios no controladores. • Entrega real de resultados.	**Entre la administración y los propietarios:** **11.** Frustración de las expectativas y caída del precio de las acciones. **12.** Frustración de las expectativas de dividendos y sustitución de dirigentes.

nes poseen 5% o más de las acciones de la organización. Cuanto mayor sea la concentración, tanto mayor será la presión para que la organización adopte mecanismos de gobierno para controlar las decisiones administrativas. Por el contrario, se habla de la propiedad difusa cuando un gran número de accionistas posee una cantidad pequeña de acciones y hay pocos accionistas tenedores de grandes lotes. La propiedad difusa lleva a una débil vigilancia de las decisiones administrativas. Los accionistas pierden por completo la condición que les permite revisar y evaluar el desempeño de la organización.

Además, se debe tener en cuenta a los propietarios institucionales, es decir, a las instituciones financieras, como los fondos mutualistas o los fondos de pensión, que controlan posiciones de accionistas portadores de grandes lotes de acciones. En función de su fuerte posición, los propietarios institucionales y los accionistas portadores de grandes lotes de acciones constituyen un poderoso mecanismo de gobierno. En Estados Unidos, los fondos de pensiones controlan casi la mitad del capital social de las compañías estadounidenses. Con toda esa fuerza, los propietarios institucionales tienen el tamaño y el poder necesarios para responsabilizar a los ejecutivos ineficientes, así como para influir en las estrategias que adopta la empresa.



Nuevas fronteras de la competencia[32]

Primero fue la fiebre del medioambiente y la ecología. Después vino la fiebre del gobierno corporativo. Ahora está en boga la fiebre de la responsabilidad social. Felizmente, como en los casos de presión por el cuidado del ambiente y por el respeto a los accionistas minoritarios, la creciente obsesión por la responsabilidad social de las organizaciones no es una fiebre pasajera, sino una moda que llegó para quedarse. Forma parte de dos fenómenos: ecología y GC, que implican el respeto por el medioambiente, por los accionistas y por la sociedad con la que interactúa la organización y es parte del

sostenimiento de los negocios. Y detrás de este fenómeno está la globalización, paradójicamente cuestionada por los ambientalistas y los grupos defensores de los pobres. Sin embargo, gracias a la globalización, las organizaciones hoy están mucho más integradas y las políticas de las mayores y más responsables son transmitidas a las empresas menores con mucha más eficiencia. Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones en todo el mundo tiene alguna relación, directa o indirecta, con la red global de suministros y debe comportarse según las tendencias globales.

El comportamiento de los consumidores cambió de manera radical en años recientes. Las personas reconocen con facilidad los logotipos de una organización. Las ONG, importantes formadoras de opinión, tienen más credibilidad que las organizaciones y los gobiernos. Según un estudio, efectuado en 2001 por el Instituto Ethos (www.ethos.org.br), 60% de los consumidores consultados dijo que las grandes organizaciones deben ayudar activamente a construir una sociedad mejor para todos.

Hoy existen varias organizaciones que trabajan arduamente en la definición de un sistema estandarizado que permita auditar el comportamiento social y ambiental de las organizaciones. Algunas, como la multinacional Grupo Nueva de México y la Industria Natura de Cosméticos, han publicado sus informes auditados. Organizaciones como PriceWaterhouseCoopers también han creado divisiones para hacer auditorías de ese tipo (vea www.pwc.com).

Es probable que muchos empresarios consideren que será otro dolor de cabeza más. Sería un gran error. Ser responsable junto con los consumidores, los empleados, los accionistas y la comunidad, y su ambiente se está convirtiendo en una práctica imprescindible para sobrevivir en el mundo actual de los negocios. Está bien. Eso nos ayuda a todos.

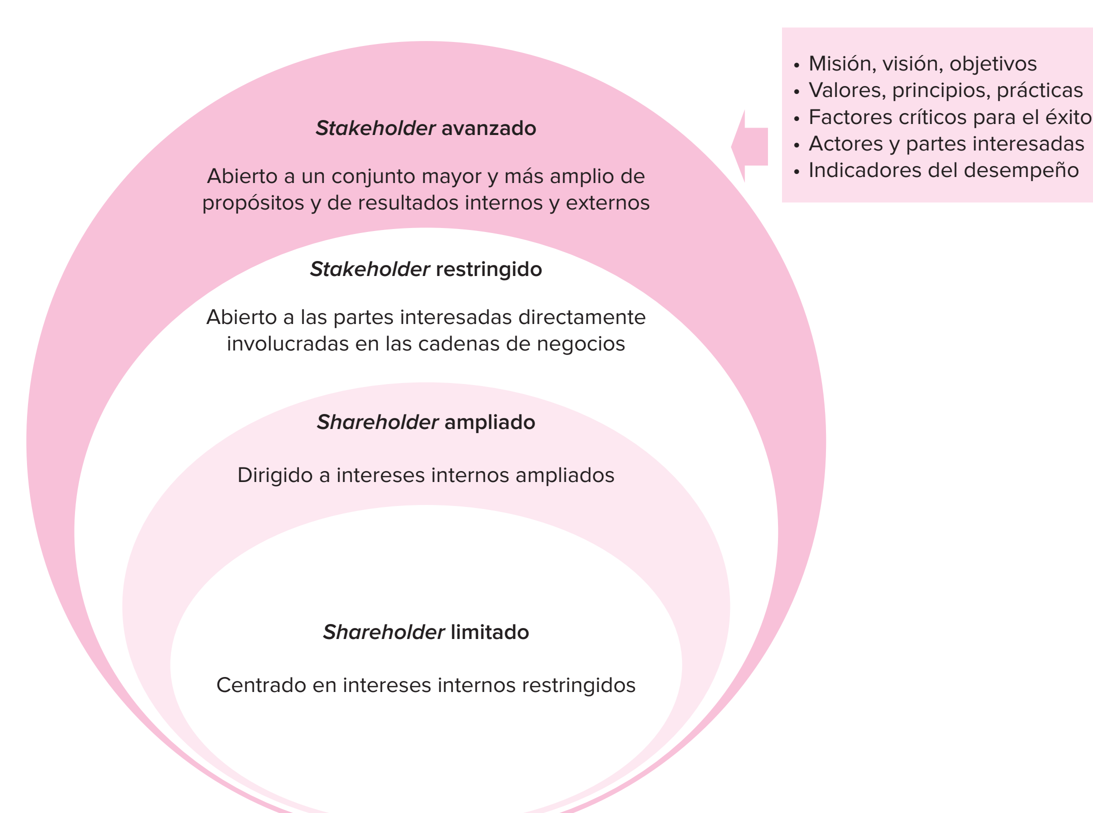
Como el área de cobertura de la competencia se está ampliando, el GC está pasando de ser un modelo limitado a los *shareholders* a un modelo ampliado de *stakeholders*, y de un modelo restringido de *stakeholders* a un modelo avanzado de *stakeholders*, como lo ilustra la figura 15.3.



Banco de ideas

¿Qué vale más: el interés de los *shareholders* o de los *stakeholders*?[34]

En teoría, los accionistas siempre quieren lo mejor para su compañía. Por tanto, seleccionan a cada ejecutivo para ser un agente a su servicio y al de sus intereses. El problema comienza en la medida en que los inversionistas comienzan a preocuparse más por el corto plazo, en el sentido de buscar una utilidad rápida, de lo que se ocupan por la permanencia del negocio. Para atender la misión de presentar mejores resultados cada trimestre, el ejecutivo cede a la presión para hacer que el balance sea más atractivo, comprometiendo así el futuro. Para que prospere el llamado capitalismo consciente, la organización debe abandonar el enfoque exclusivo en los accionistas para servir a consumidores y empleados,



• Figura 15.3 Modelos de gobierno corporativo e intereses considerados.[33]

como sostiene el director general de la consultoría estratégica McKinsey. No hay nada de malo en obtener utilidades, pero esa no es la función primordial de un negocio, más bien es su consecuencia.[35] El presidente mundial de Unilever asevera que las grandes empresas deben adaptar el perfil de los accionistas a su estrategia, y no al revés. Aunque la encuesta del Banco Morgan Stanley muestra que 55% de los inversionistas analizan el rendimiento en el horizonte de un trimestre, menos de 20% proyectan a más de un año. Para huir de ellos, Mark Zuckerberg, fundador de Facebook, aplazó todo lo que pudo la apertura de capital, y mantuvo un lote de 57% de las acciones con poder de voto, lo que lo vuelve menos vulnerable al humor del mercado. Él dice que no construimos servicios para hacer dinero; hacemos dinero para construir mejores servicios. Y algunas empresas, como el fabricante de cosméticos L'Oreal, dan un estímulo al pagar bonos a los inversionistas que mantienen sus acciones por más tiempo. Estos son ejemplos de ejecutivos que van en contra de la corriente. Son una minoría los que defienden la resistencia a la presión por el corto plazo. El grueso del grupo parece estar obsesionado por el próximo trimestre y no se preocupa por lo que ocurrirá de aquí a una década. ¿Puede?

Información privilegiada

FNQ: criterios para el gobierno corporativo[36]

Este rubro examina la implementación de los procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de generar transparencia y mejorar el nivel de confianza entre las partes interesadas y que generan impacto en el valor, la sostenibilidad financiera, social y ambiental y en la imagen de la organización.

La Fundaçao Nacional da Qualidade (FNQ) define los siguientes criterios para la evaluación del gobierno corporativo:

a. Cómo asegura la organización la equidad entre los socios, los mantenedores o los constituyentes y cómo protege los derechos de las partes interesadas.
   I. Mencionar los métodos empleados para controlar los actos de la dirección.
b. Cómo se establecen y actualizan los valores y los principios organizacionales necesarios para fomentar la excelencia, la creación de valor para todas las partes interesadas y el desarrollo sostenible.
   I. Presentar los valores y los principios organizacionales.
c. Cómo establece la organización las reglas de conducta para los integrantes de su administración y para la fuerza de trabajo. Cómo trata las cuestiones éticas para asegurar las relaciones éticas con los competidores y con las partes interesadas:
   I. Mencionar los códigos de conducta emitidos.
   II. Presentar los canales de comunicación que están a disposición de la fuerza de trabajo, la sociedad y las demás partes interesadas para recibir reclamaciones, denuncias y sugerencias.
   III. Señalar cómo se tratan estas manifestaciones.
d. Cómo se identifican, clasifican, analizan y tratan los riesgos empresariales más significativos que pudiesen afectar la imagen y la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos y del negocio.
   I. Presentar los principales riesgos empresariales que asume la organización frente a las incertidumbres inherentes al negocio y las estrategias.
e. Cómo se toman, comunican e implementan las principales decisiones, se asegura la transparencia y se considera la participación de todos los interesados en los temas tratados.
   I. Destacar el papel de los integrantes de la administración, inclusive en lo que se refiere a la aprobación de las estrategias y los objetivos de la organización y de su modelo de negocio.
f. Con cuánta prontitud se comunican los hechos relevantes a la sociedad y a las partes interesadas.
g. Cómo la dirección rinde cuentas de sus acciones y de los resultados alcanzados a quien la eligió, nombró o designó.

En general, la estrategia empresarial procura conciliar lo que puede hacer la organización en términos de las oportunidades presentes y de sus fuerzas y posibilidades, lo que sus ejecutivos quieren hacer y lo que la empresa considera ético, legal y moral. Eso incluye propósitos económicos, sociales y personales, y no solamente los objetivos financieros. Sin duda, la estrategia empresarial evolucionó con el desarrollo del negocio, del mercado, de los puntos fuertes de la organización y de los valores institucionales. Ella señala una dirección deliberadamente elegida que debe gobernar las decisiones con respecto a las inversiones, estructura organizacional, sistema de incentivos y el propio carácter esencial de la empresa. De este modo, la estrategia impone una disciplina de unidad de propósitos que para funcionar debe ser clara y digna del compromiso de todas las personas de la organización.[37] Con eso, la estrategia fomenta una sensibilidad constante a los cambios que ocurren en el entorno y en los recursos de la organización, y exige que los ejecutivos pongan sus agendas en conflicto en la misma mesa y miren más allá de las oportunidades inmediatas, hacia el crecimiento a largo plazo y al desarrollo. Eso exige imaginación, innovación y riesgo. El riesgo corre al parejo del compromiso con una única decisión específica y con el hecho de soltar las utilidades inmediatas en función de una superioridad a largo plazo.

Apunte competitivo

Participación de los administradores en el proceso de la planeación estratégica

En la práctica, la alta gerencia de la organización no siempre participa de manera activa y directa en la administración estratégica de la organización. La figura 15.4 muestra los grados de implicación de la alta dirección en un continuo que va des-

de una actitud pasiva y reactiva hasta una posición activa y catalizadora.

La función del consejo de administración no es la de diseñar la estrategia, sino analizarla, aprobarla o refutarla. Si el consejo hace una recomendación o aprueba una estrategia, eso implica el compartir los riesgos con el presidente y la dirección. El proceso de análisis se repetirá siempre que haya una apropiación de capital, suceda algo inesperado o se sometan al consejo cuestiones de naturaleza estratégica. En otras palabras, queremos decir que el papel del consejo de administración no es revisar las decisiones y las acciones de la presidencia y la dirección a fin de confirmarlas o validarlas después de realizadas. Por el contrario, el papel del consejo es participar, antes, durante y después de esas decisiones y acciones para funcionar como un coadyuvante activo y proactivo en la administración estratégica de la organización.



Apunte competitivo

Cómo mejorar la eficiencia de los consejos de administración

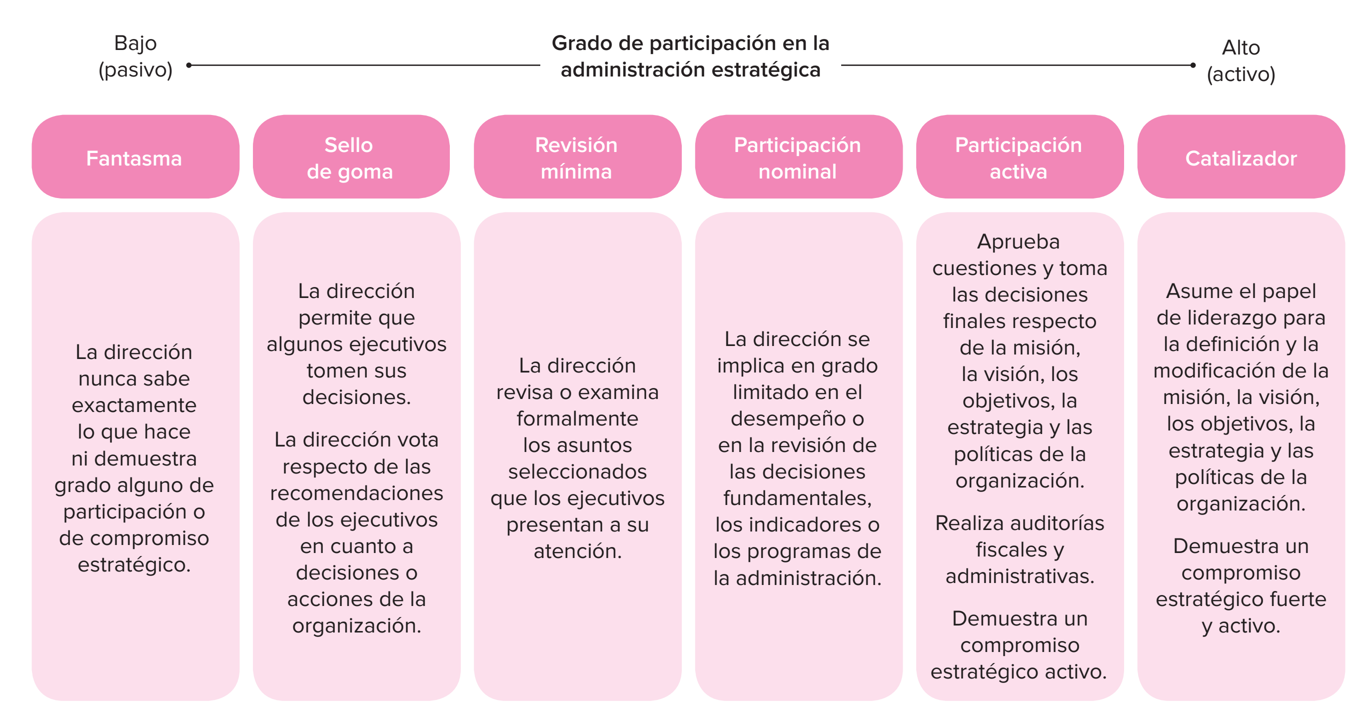
Para hacer frente a su creciente responsabilidad, los consejos de administración necesitan mejorar su desempeño, por lo que pueden tomar las siguientes medidas:

- Aumentar la diversidad de sus miembros con directores de organizaciones excelentes, servidores públicos, académicos, científicos, minorías étnicas y de diferentes países.
- Fortalecer los sistemas internos de control administrativo y contable.
- Definir los procesos formales para evaluar el desempeño del consejo de administración.

McKinsey & Co. comprobó que las organizaciones en las que los *outsiders* del consejo de administración poseían grandes lotes de acciones y no estaban ligados a la administración, estaban más sujetas a una evaluación formal, y los accionistas institucionales estaban dispuestos a pagar hasta 11% más por sus acciones.[39]

Remuneración de los ejecutivos

Es otro mecanismo de GC claramente visible. La remuneración del presidente y de los ejecutivos mezcla muchos intereses y genera opiniones distintas. La remuneración de los ejecutivos es un mecanismo de GC que procura alinear los intereses de los ejecutivos y de los propietarios por medio de salarios, bonificaciones y pagos de incentivos de largo plazo, como opciones de compra de acciones. Cada vez es más frecuente que los planes de incentivos de largo plazo se conviertan en una parte crítica de los paquetes de remuneración de las organizaciones. La utilización de un pago de plazo más largo se basa en la convicción de que los ejecutivos actuarán por el mejor interés de los accionistas, ahora y siempre. No obstante, muchos *stakeholders*, inclusive accionistas, han manifestado su descontento por la remuneración que reciben algunos ejecutivos de alto nivel, especialmente los presidentes de las organizaciones.



• **Figura 15.4** Grados de participación de la cúpula en la planeación estratégica.[38]

Información privilegiada

Doble jornada[40]

El gobierno corporativo también tiene su costo. Los ejecutivos destinan buena parte de su tiempo al ritual de los consejos de administración. En la interacción con los consejos, está aumentando gradualmente la dedicación de los ejecutivos para proveerlos de información. Una investigación de la Fundação Dom Cabral arroja los siguientes datos:

- La media de tiempo que los ejecutivos dedican a los consejos y comités es del orden de 31 horas, pero puede llegar a 35 en el caso de empresas que tienen reuniones de consejo mensuales.
- 68% de los presidentes y 87% de los directores financieros piensan que dedican más tiempo de lo que deberían a obtener información.
- Solo 38% de los ejecutivos cree en la eficiencia del consejo de administración de la empresa.

Estructura multidivisional

La estructura multidivisional (en forma de M) de las organizaciones también representa un mecanismo interno de gobierno para controlar el oportunismo administrativo,[41] porque la oficina corporativa, que junto con el consejo de administración integra la estructura M, vigila las decisiones estratégicas de los directivos responsables del desempeño de varias unidades de negocios de la organización. La estrecha vigilancia del desempeño de una unidad de negocios conduce a la dirección a tener un marcado interés en la toma de decisiones que maximicen la riqueza de los accionistas. No obstante, esa estructura no elimina la posibilidad de limitar acciones que redunden en provecho de los directivos.

Apunte competitivo

Administrar el valor y el desempeño[42]

¿Se deben maximizar los rendimientos para los accionistas (*shareholders*) mediante el aumento del valor intrínseco del negocio o se deben satisfacer los intereses de los otros *stakeholders,* directores, empleados, clientes y la sociedad? En el pasado el argumento en favor de maximizar el rendimiento tuvo problemas debido a los excesos de las empresas punto.com, la obsesión del mercado por las ganancias a corto plazo y los escándalos corporativos en nombre de la maximización del valor para el *shareholder*.

El tumultuoso pasado reciente reforzó dos creencias fundamentales. La primera es que el negocio de un negocio es precisamente maximizar el valor del accionista por medio del aumento del valor intrínseco. La segunda es que para maximizar los valores se requiere la administración, tanto del desempeño a corto plazo como de la salud de la empresa a largo plazo. El hecho es que, en la medida que la compañía crea más valor para el accionista, también crea eficazmente un mercado regulado y sirve mejor a todos los grupos de interés.

La investigación de McKinsey sobre el desempeño de las compañías demuestra que aquellas que crearon más valor para el accionista a lo largo de los pasados 15 años, también crearon más empleo e invirtieron más en investigación y desarrollo. En otras palabras, al crear valor para los accionistas también beneficiaron a los *stakeholders*.

Además, al entregar más valor al accionista, la empresa no solo ofrece desempeño a corto plazo, sino también salud a largo plazo; es decir, su capacidad para sostener el desempeño a lo largo del tiempo. La salud de la compañía incluye muchos componentes: estrategia robusta, activos bien aplicados, productos y servicios innovadores, buena reputación con los clientes, reguladores, gobiernos y otros grupos de interés, y capacidad para atraer, retener y desarrollar talento de alto desempeño.

Muchas empresas, cuando piensan en desempeño a largo plazo, piensan en crecimiento. Sin embargo, una empresa saludable no es necesariamente aquella que tiene planes de gran crecimiento. La ambición destruye muchas empresas, en especial cuando pagan demasiado por sus adquisiciones. El crecimiento puede formar parte del desempeño sostenible, pero otro componente clave es un rendimiento suficiente del capital invertido. En industrias que afrontan un crecimiento bajo o descendiente, administrar la salud podría ser más importante que sostener los rendimientos inmediatos.

Relaciones con los *stakeholders*

Todos los mecanismos internos de gobierno corporativo estudiados se utilizan para garantizar que los agentes de los propietarios de la organización, o sea sus altos ejecutivos, tomen decisiones estratégicas que satisfagan mejor los intereses de los accionistas. La finalidad de esos mecanismos de gobierno es controlar las decisiones administrativas para asegurar que estas correspondan a los intereses de los accionistas. Sin embargo, la organización también debe privilegiar a sus diversos públicos de interés, los *stakeholders*. Ocurre que los *stakeholders* de los productos, como los clientes y los proveedores, y los de la organización, como los ejecutivos y los empleados, también son importantes. Esto significa que la organización debe satisfacer un mínimo de los intereses o las necesidades de todos los *stakeholders*, los cuales serán cumplidos en razón de sus acciones. De lo contrario, estos pueden dejar de apoyar a la organización y a otras. Los empleados pueden emigrar a otras organizaciones que les presten más atención. Los clientes pueden comprar productos a un proveedor que ofrezca un sustituto aceptable.



Banco de ideas

Gobierno corporativo de 360°

Al final de cuentas, una organización es una empresa humana, viva y dinámica y no solo un puñado de activos o recursos inertes. La utilidad es importante, pero la organización debe preocuparse por metas más elevadas. La obligación de la administración es perpetuar la corporación y servir a la socie-

dad, y eso se antepone a las obligaciones con los accionistas. El argumento fundamental se encuentra en que la competitividad estratégica de la organización aumenta cuando sus mecanismos de gobierno son diseñados y aplicados de modo que satisfagan los intereses de todos los *stakeholders* involucrados y no solo los de algunos. Este es el desafío del gobierno corporativo: actuar en 360°.

Información privilegiada

El mundo de la clasificación del gobierno corporativo[43]

Los servicios del gobierno corporativo son clasificados por diversos organismos, a saber:

- *Institutional Shareholders Services*: adopta 61 factores para clasificar al gobierno corporativo, divididos en nueve grupos de variables, e incluye la estructura y la composición del CA, las disposiciones del contrato/estatuto, la remuneración de los ejecutivos y los consejeros, el derecho de voto de los accionistas, etcétera. Véase www.issgovernance.com
- *Governance Metrics International*: clasifica las empresas con base en cerca de 600 atributos, dentro de siete categorías: responsabilidad del consejo, controles de divulgación y finanzas, derechos de los accionistas, remuneración, titularidad, mercado de control y comportamiento corporativo.
- *Standard & Poor's.*: solo clasifica una empresa cuando esta solicita una evaluación. Véase www.standardandpoors.com
- *Moody's Investors Service*: hace un análisis amplio de la plataforma y las prácticas de gobierno de una empresa con el único propósito de ofrecer subsidio vital para su análisis de crédito. Vea www.moodys.com

Ética empresarial

Los medios y la intensa circulación de la información en el mundo moderno están provocando que las organizaciones se vuelvan verdaderas vitrinas frente a la opinión pública. En otras palabras, las organizaciones son sumamente visibles y vulnerables, y deben definir un comportamiento intachable frente a sus *stakeholders* para mantener su imagen y su concepto. Desde finales del siglo pasado, la cuestión de la ética se convirtió en un imperativo para las organizaciones, tanto públicas como privadas. Ya existe una conciencia social que impone la práctica de la ética empresarial, así como de la responsabilidad social, pues la sociedad quiere que las organizaciones realicen sus negocios y obtengan utilidades por medio de procedimientos correctos y transparentes que respeten los principios éticos y la comunidad en la que están insertas.

Apunte competitivo

El Instituto Ethos

En Brasil existen muchas organizaciones no gubernamentales que se encargan de promover la ética y la responsabilidad social. El Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (véase www.ethos.org.br) es una asociación de organizaciones interesadas en desarrollar sus actividades de manera socialmente responsable, mediante un proceso permanente de evaluación y perfeccionamiento. Su misión es propagar la práctica de la responsabilidad social empresarial. El Instituto Ethos tiene un Manual de Primeros Pasos de la Responsabilidad Social que está disponible en su sitio. El Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) y la Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) son entidades privadas sin fines de lucro, que buscan apoyar la humanización de las organizaciones y su integración a la sociedad, con base en los principios éticos que implican las relaciones entre la organización y sus diferentes públicos internos y externos. The Conference Board es una entidad internacional del área de las investigaciones y los negocios, que cuenta con representación en 65 países. Fue fundada en 1916 con el objeto de perfeccionar las empresas y los negocios. Además, el concepto y la práctica de la ética empresarial y la responsabilidad social tiene leyes al respecto, como la BS 8800 y la SA 8000 (*Social Accountability* 8000) que corresponden a la ISO para el área social.

Las definiciones de ética varían enormemente.

- La ética es el código de principios morales que establece las normas del bien o el mal, lo correcto o lo incorrecto, en la conducta de una persona y, por consiguiente, es una guía para el comportamiento de una persona o de un grupo.[44]
- La ética es el estudio de las evaluaciones del ser humano respecto de sus conductas o las de otros. Esas evaluaciones se hacen desde la óptica del bien y el mal, de acuerdo con un criterio que suele ser dictado por la moral.[45]
- La ética empresarial se refiere al comportamiento de la organización (entidad lucrativa) cuando actúa de conformidad con los principios morales y las reglas del buen proceder aceptadas por la colectividad.[46]
- La ética empresarial estudia cómo las normas morales de las personas se aplican a las actividades y los objetivos de la organización. No se trata de una norma moral por separado, sino de cómo el contexto de los negocios crea problemas propios y exclusivos del personal que actúa moralmente como un agente de ese sistema. La ética de los negocios refleja los hábitos y las decisiones que los directivos toman y lo que eso dice respecto de sus propias actividades y las del resto de la organización. Esas actividades son alimentadas por el sistema moral de valores, pero este con frecuencia sufre una transformación en sus prioridades o sensibilidades

cuando opera dentro de un contexto institucional de severas restricciones económicas y presiones, así como por la posibilidad de adquirir poder.[47]

En la práctica, las cuestiones éticas y morales se esconden en muchas decisiones y acciones del día a día empresarial, aun cuando los dirigentes no tengan plena conciencia de ello.[48] Los medios y la opinión pública exhiben un enorme deseo de transparencia, probidad, decencia, rectitud, idoneidad, respeto por los demás en asuntos empresariales. Las organizaciones procuran cada vez más proyectar la imagen de organizaciones éticas frente a sus *stakeholders*. A final de cuentas, ellas son moralmente intachables porque subordinan sus actividades y estrategias a una reflexión ética previa y actúan de forma socialmente responsable. No obstante, las organizaciones no siempre consideran ese tipo de reflexión y adoptan posiciones que solo toman en cuenta los intereses inmediatos en juego. Aquí radica el peligro; con tales deslices su reputación puede sufrir serios daños.



Apunte competitivo

La corrupción

La ONG Transparencia Internacional (www.transparency.org)[49] con sede en Berlín, publica anualmente una lista que clasifica la corrupción en el mundo. El estudio se lleva a cabo en 102 países; se basa en estudios de opinión de inversionistas, funcionarios de organizaciones multinacionales y analistas, y utiliza una escala de cero (el máximo de corrupción) a diez (el máximo de transparencia), para medir el Índice de Percepción de la Corrupción. Cuanto más baja sea la calificación, tanto más alta será la percepción de la corrupción. Esta está relacionada con el uso del poder público para obtener ganancias privadas; implica sobornos, negociaciones turbias, corrupción activa o pasiva, deshonestidad, comportamientos arbitrarios, etcétera. Significa lo contrario de responsabilidad social. Los países que tienen una calificación de 70 o más son considerados poco corruptos. De los 21 países de América Latina incluidos en el estudio, solo Chile (calificación 73) está en ese nivel. La calificación de 5 es la media.

• Tabla 15.1 La clasificación de la corrupción

Puesto	País	2014	2013	2012
1	Dinamarca	92	91	90
2	Nueva Zelanda	91	91	90
3	Finlandia	89	89	90
4	Suecia	87	89	88
5	Noruega	86	86	85
5	Suiza	86	85	86
7	Singapur	84	86	87
8	Países Bajos	83	83	84
9	Luxemburgo	82	80	80
10	Canadá	81	81	84
11	Australia	80	81	85
12	Alemania	79	78	79
12	Islandia	79	78	82
14	Reino Unido	78	76	74
15	Bélgica	76	75	75
15	Japón	76	74	74
17	Barbados	74	75	76
17	Hong Kong	74	75	77
17	Irlanda	74	72	69
17	Estados Unidos	74	73	73
21	Chile	73	71	72
21	Uruguay	73	73	72
23	Austria	72	69	69
24	Bahamas	71	71	71
25	Emiratos Árabes Unidos	70	69	68
26	Estonia	69	68	64
26	Francia	69	71	71
26	Qatar	69	68	68
29	San Vicente y Granadinas	67	62	62
30	Bután	65	63	63
31	Botswana	63	64	65
31	Chipre	63	63	66
31	Portugal	63	62	63
31	Puerto Rico	63	62	63
35	Polonia	61	60	58
35	Taiwán	61	61	61
37	Israel	60	61	60
37	España	60	59	65
39	Dominica	58	58	58
39	Lituania	58	57	54
39	Eslovenia	58	57	61
42	Cabo Verde	57	58	60
43	Corea del Sur	55	55	56
43	Letonia	55	53	49
43	Malta	55	56	57
43	Seychelles	55	54	52
47	Costa Rica	54	53	54
47	Hungría	54	54	55

47	Islas Mauricio	54	52	57
50	Georgia	52	49	52
50	Malasia	52	50	49
50	Samoa	52	#N/A	#N/A
53	República Checa	51	48	49
54	Eslovaquia	50	47	46
55	Bahréin	49	48	51
55	Jordania	49	45	48
55	Lesoto	49	49	45
55	Namibia	49	48	48
55	Ruanda	49	53	53
55	Arabia Saudita	49	46	44
61	Croacia	48	48	46
61	Ghana	48	46	45
63	Cuba	48	46	48
64	Omán	45	47	47
64	Macedonia	45	44	43
64	Turquía	45	50	49
67	Kuwait	44	43	44
67	África del Sur	44	42	43
69	Brasil	43	42	43
69	Bulgaria	43	41	41
69	Grecia	43	40	36
69	Italia	43	43	42
69	Rumania	43	43	44
69	Senegal	43	41	36
69	Suazilandia	43	39	37
76	Montenegro	42	44	41
76	St. Thomas y Puerto Príncipe	42	42	42
78	Serbia	41	42	39
79	Túnez	40	41	41
80	Benín	39	36	36
80	Bosnia y Herzegovina	39	42	42
80	El Salvador	39	38	38
80	Mongolia	39	38	36
80	Marruecos	39	37	37
85	Burkina Faso	38	38	38
85	India	38	36	36
85	Jamaica	38	38	38
85	Perú	38	38	38
85	Filipinas	38	36	34
85	Sri Lanka	38	37	40
85	Tailandia	38	35	37
85	Trinidad y Tobago	38	38	39
85	Zambia	38	38	37
94	Armenia	37	36	34
94	Colombia	37	36	36
94	Egipto	37	32	32
100	Argelia	36	36	34
100	China	36	40	39
100	Surinam	36	36	37

De los países investigados, 70% obtuvo una calificación por debajo de 50, lo que indica que la corrupción ha deteriorado su imagen. Este contingente lo representan países pobres, cuya infraestructura resulta insuficiente para combatir la corrupción. Esta tiene un vínculo directo con factores relacionados con la pobreza, la incapacidad del Estado para controlar sus propios cuadros y la falta de mecanismos de control entre los tres poderes. La corrupción impone costos muy elevados a los países, a las organizaciones y a los individuos. En este aspecto, en América Latina, estamos muy mal. Verdaderamente mal.

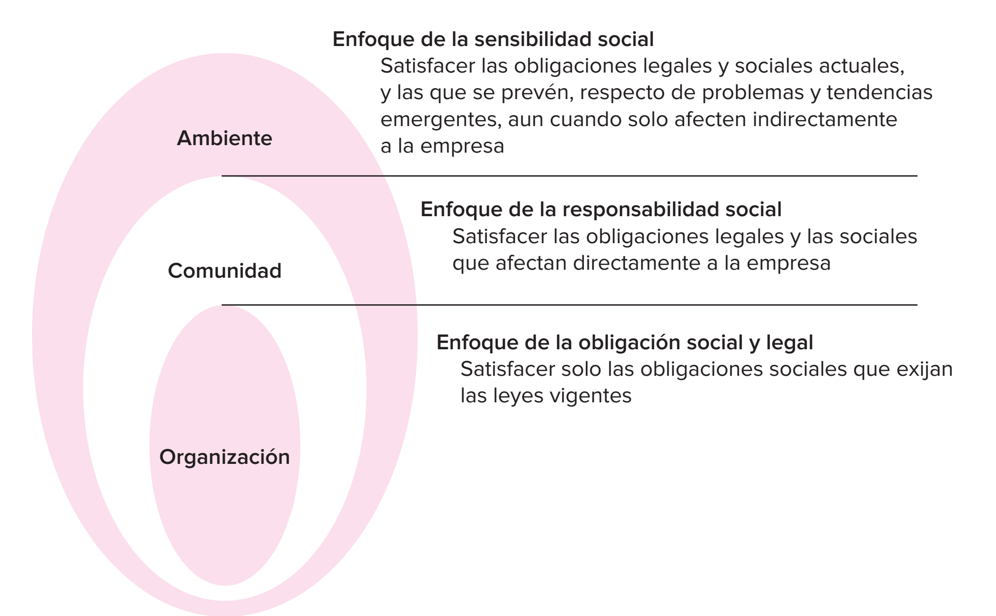
Responsabilidad social

Las organizaciones sufren muchas presiones externas y de sus *stakeholders* para que adopten posturas políticas que dejan de lado la anticuada introversión administrativa, para que tomen en cuenta aspectos externos que trascienden sus tradicionales fronteras organizacionales o geográficas. La responsabilidad social es una forma de atender los intereses de la sociedad en la forma de operar una organización. Toda empresa debe rendir cuentas a la sociedad y, por tanto, no solo a los *shareholders*, sino a todos los *stakeholders* involucrados directa o indirectamente. La responsabilidad social está al parejo con la responsabilidad financiera.

Niveles de sensibilidad social

Cabe señalar tres grados de participación de la organización en actividades y obras sociales (véase la figura 15.5):[50]

1. *Enfoque de la obligación social y legal*: parte del supuesto de que las principales metas de una organización son de naturaleza económica y están enfocadas a optimizar las utilidades y el patrimonio líquido de los accionistas. Por tanto, la organización debe satisfacer apenas las obligaciones mínimas impuestas por la ley, sin asu-



• **Figura 15.5** Niveles de sensibilidad social de las organizaciones.[52]

mir ningún esfuerzo adicional voluntario. Las decisiones organizacionales están enfocadas solo en las ganancias económicas proyectadas.

2. *Enfoque de la responsabilidad social*: supone que la organización, además de metas económicas, tiene también ciertas responsabilidades sociales. Las decisiones organizacionales se toman como base no solo de las ganancias económicas proyectadas y en el cumplimiento de la ley, sino también considerando su beneficio social. Algunos recursos de la organización son usados para proyectos de bienestar social, sin producir daño económico a la organización. Existe preocupación por optimizar las utilidades y el patrimonio líquido de los accionistas y también por programas de acción y participación social. Son organizaciones que desean mantener una imagen políticamente correcta, con gran esfuerzo en el área de relaciones públicas. En general son organizaciones que practican una adaptación reactiva, pues actúan para proporcionar una solución a problemas ya existentes.
3. *Enfoque de la sensibilidad social*: desde esta perspectiva, la organización no tiene solo metas económicas y sociales; además de ello, debe anticiparse a los problemas sociales del futuro y actuar ahora en respuesta a esos problemas. Es el enfoque que más exige de las organizaciones, pues estas tienen que encarar los problemas antes de que sean evidentes y críticos. Asimismo, reclama el uso en el presente de recursos de la organización, lo que produce un efecto negativo en la optimización de las utilidades en el presente. Este enfoque es típico del gobierno corporativo y representa un papel proactivo en la sociedad, es decir, usar el poder que le es dado para mejorarla. Los programas educativos financiados por las organizaciones en las escuelas públicas respecto de las drogas son un ejemplo. La ganancia futura significa una fuerza de trabajo sana, aun cuando por el momento la organización no tenga ningún problema relacionado con drogas en el centro de trabajo. Las organizaciones con sensibilidad social procuran participar en la comunidad y alientan a sus miembros a hacer lo mismo por medio de esfuerzos de concienciación social, en especial en áreas de emergencia. Los programas comunitarios que se basan en el voluntariado espontáneo de los trabajadores en áreas menos favorecidas de la comunidad son un ejemplo que se debe imitar.[51]

Los tres niveles de sensibilización social provocan diferentes comportamientos en las organizaciones, en cuanto a las relaciones entre sus actividades y obras sociales. En función de esos niveles, cada organización define una filosofía de responsabilidad social que produce categorías de responsabilidades sociales que pueden variar desde la simple reacción ante las carencias y las necesidades de la comunidad, la adaptación y la adopción de mecanismos de defensa, hasta el comportamiento proactivo y anticipatorio.

Nuevos patrones de la responsabilidad social

En la práctica, la responsabilidad social está dejando de limitarse a los viejos conceptos de la protección pasiva y paternalista o el fiel cumplimiento de las normas legales para avanzar hacia la protección activa y la promoción humana, en función de un sistema definido y explícito de valores éticos. Existen seis razones para este cambio:[53]

1. La gradual afirmación del concepto de ciudadanía.
2. Las condiciones actuales de distribución de la riqueza generada.
3. La fuerte ampliación de las aspiraciones sociales.

4. La fragilidad presupuestal del gobierno y la consecuente convergencia de las esferas pública y privada para la adopción de acciones de interés social.
5. La postura socialmente responsable como atributo estratégico para la supervivencia, el crecimiento y la perpetuación de las organizaciones.
6. La búsqueda de referentes éticos, como puntos de sustentación de políticas, procesos y acciones.

Apunte competitivo

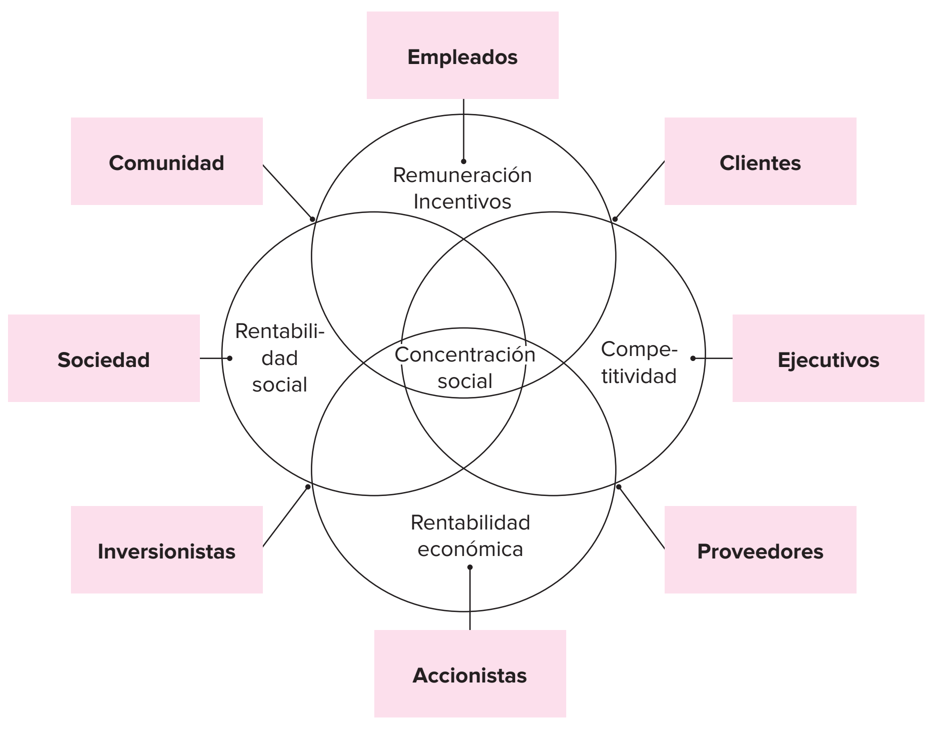
El énfasis en la responsabilidad social de las empresas

Por otro lado, la responsabilidad social de las organizaciones debe ser intensamente enfatizada, asumida y evaluada por la organización. Más allá de los balances contables convencionales, se realizan balances de alcance externo, como el social y el ambiental. Así, las relaciones transparentes con la sociedad, la responsabilidad ante las generaciones futuras, la autorregulación de la conducta, la comprensión de las dimensiones sociales de los actos económicos (producción, generación de ingresos, consumo y acumulación), la selección de agentes y de socios insertos en cadenas productivas, y la administración de los impactos internos y externos de sus actividades, son algunas de las nuevas atribuciones a las que deben corresponder las organizaciones. Dichas atribuciones no son solo modas pasajeras y deberán resistir indefinidamente al tiempo. Véase, por ejemplo, los sitios:

www.voluntarios.com.br
www.uol.com.br/voluntarios
www.amigosdaescola.com.br
www.gife.org.br
www.campanhadoagasalho.com.br
www.aacd.org.br
www.fcc-brasil.org.br
www.theunger-site.com
www.clickfome.com.br

El papel social de las organizaciones

En los países desarrollados, y también en el nuestro, aumenta gradualmente el papel de las organizaciones como agentes sociales en el proceso de desarrollo. Además de productoras de bienes y servicios, las organizaciones asumen también su responsabilidad en el bienestar de sus *stakeholders*. Pero, además de los colaboradores y asociados, esa responsabilidad también abarca otros aspectos que trascienden sus fronteras tradicionales, como la propia sociedad, con obras de beneficencia dirigidas a comunidades que sufren carencias. Sin embargo, los diferentes *stakeholders* se pronuncian por sus propios objetivos y dan lugar a un juego de fuerzas en el que ninguna de las partes se siente totalmente satisfecha con las ganancias que obtiene. Esto no es lo que debería suceder. En realidad, la organización debe rendir cuentas de todas estas satisfacciones en el mayor grado posible, pero eso exige una visión extraordinariamente amplia y circular de todos los asociados involucrados en el negocio de la organización. La figura 15.6 ofrece una idea de las diferentes fuerzas externas que presionan a una organización.



• **Figura 15.6** El juego de las presiones externas.[56]

Concepto de responsabilidad social

Con el concepto de *responsabilidad social* nos referimos a las obligaciones que una organización asume por medio de acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad, al mismo tiempo que trata de satisfacer sus propios intereses. La responsabilidad social representa la obligación de la organización de adoptar políticas y tomar decisiones, así como acciones que beneficien a la sociedad.[54] En otras palabras, es obligación de los administradores salvaguardar el bienestar de la sociedad en general y los intereses de la organización en particular. Los dirigentes de una organización deben tratar de alcanzar los objetivos organizacionales al mismo tiempo que los de la sociedad. Una organización socialmente responsable es la que:[55]

- Incorpora objetivos sociales a sus procesos de planeación estratégica.
- Aplica normas comparativas de otras organizaciones a sus programas sociales.
- Presenta informes a los miembros de la organización y a los asociados, sobre los progresos registrados en su responsabilidad social.
- Experimenta diferentes enfoques para medir su desempeño social.
- Procura evaluar los costos de los programas sociales y el rendimiento de las inversiones en programas sociales.



Banco de ideas

FNQ: criterios de la responsabilidad socioambiental[57]

Este rubro examina la implementación de procesos administrativos que contribuyen directamente al objetivo de la realización de productos, procesos e instalaciones seguros para los usuarios y la población, y para asegurar un desarrollo sostenible.

La Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) define los siguientes criterios de evaluación de la responsabilidad socioambiental de las empresas:

a. De qué manera la organización identifica los aspectos y trata los efectos sociales y ambientales de sus productos, procesos e instalaciones, desde el proyecto o concepción de la idea hasta su venta final al consumidor, sobre los cuales tiene influencia.
   I. Mencionar las principales acciones y metas para eliminar, minimizar o compensar los efectos sociales y ambientales negativos, incluido el trato a los pasivos sociales y ambientales.
b. Cómo se mantiene preparada la organización y establece procedimientos para responder a las eventuales situaciones de emergencia y posibles accidentes con la intención de prevenir o de mitigar sus efectos adversos.
   I. Subrayar cómo se analizan, investigan y documentan los accidentes y los incidentes a fin de evitar que se repitan.
c. Cómo se informa a la sociedad acerca de los efectos sociales y ambientales de los productos, los procesos y las instalaciones, así como las políticas, las acciones y los resultados relativos a la responsabilidad socioambiental, e incluso a las comunidades vecinas.
   I. Presentar los criterios adoptados para definir la información que se divulga y los canales utilizados.
d. Cómo se identifican y analizan los requisitos legales, reglamentarios y contractuales aplicables a cuestiones socioambientales y cómo se ponen en práctica las acciones de mejoría que requieren su plena atención
   I. Señalar cómo son tratadas las demandas o las eventuales sanciones.
e. Cómo selecciona y promueve la organización, de forma voluntaria, acciones con miras al desarrollo sostenible.
   I. Mencionar las principales acciones implementadas como forma de contribución a la solución de los grandes problemas mundiales y para la preservación o la recuperación de los ecosistemas.
   II. Mencionar las acciones efectuadas para minimizar el consumo de recursos renovables y para conservar los recursos no renovables.
f. Cómo se facilita el acceso a los productos y a las instalaciones de la organización.
g. Cómo se sensibiliza e involucra a las personas de la fuerza de trabajo, los proveedores y las demás partes interesadas en las cuestiones relativas a la responsabilidad socioambiental.

Modelo de responsabilidad social

Davis propone un modelo de responsabilidad social corporativa a partir de cinco conceptos (por qué y de qué manera las organizaciones asumen la obligación de tomar medidas que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad y la organización), a saber:[58]

1. *La responsabilidad social surge del poder social.* Toda organización tiene una influencia significativa o poder sobre la sociedad y esta debe exigir condiciones que resultan del ejercicio de ese poder.
2. *Las organizaciones deben operar en un sistema abierto de doble vía, con recepción abierta de insumos de la sociedad y expedición abierta de sus operaciones para el público*. Las organizaciones deben ser escuchadas por los representantes de la sociedad en cuanto a lo que deben mantener o mejorar en lo referente al bienestar general. Por otro lado, la sociedad debe escuchar los informes de las organizaciones en cuanto al cumplimiento de las responsabilidades sociales. Las comunicaciones entre representantes de las organizaciones y de la sociedad deben ser abiertas y honestas.
3. *Los costos y beneficios sociales de una actividad, producto o servicio deben ser calculados y considerados en las decisiones previas sobre ellas*. La viabilidad técnica y las utilidades económicas no son los únicos factores que deben considerarse en las decisiones sobre las orga-

nizaciones. También es importante tomar en cuenta las consecuencias de corto o largo plazo de todas las actividades de los negocios.

4. *Los costos sociales relacionados con cada actividad, producto o servicio deben ser trasladados al consumidor.* Los negocios no deben ser financiados exclusivamente por la organización. El costo de mantener actividades socialmente responsables dentro de los negocios debe ser transferido al consumidor por medio de precios más altos de los bienes o los servicios relacionados con las actividades socialmente responsables.
5. *Como ciudadanas, las organizaciones de negocios deben involucrarse en la responsabilidad de ciertos problemas sociales que están fuera de sus áreas normales de operación.* Toda organización que posea la experiencia para resolver un problema social con el cual no está directamente relacionada debe ser suficientemente responsable como para ayudar a la sociedad a resolver ese problema.



Banco de ideas

Evaluación de la responsabilidad social de las organizaciones[59]

El Instituto Ethos valora la responsabilidad social de las organizaciones en Brasil a través de una autoevaluación sistemática dividida en siete temas que se desglosan de la siguiente manera:

1. Valores organizacionales y transparencia
   - *Autorregulación de la conducta organizacional*: compromisos éticos y arraigo de la cultura organizacional.
   - *Relaciones transparentes con la sociedad*: diálogo con las partes interesadas (*stakeholders*), relaciones con la competencia y balance social.
2. Público interno
   - *Diálogo y participación*: relaciones con los sindicatos, administración participativa y participación de utilidades o resultados.
   - *Respeto por el individuo*: compromiso con el futuro de los niños y valoración de la diversidad.
   - *Respeto por el trabajador*: comportamiento frente a dimisiones, compromiso con el desarrollo profesional y empleabilidad, cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo y preparación para la jubilación.
3. Medio ambiente
   - *Administración del impacto ambiental*: conocimiento sobre las repercusiones en el medioambiente (solo para industrias), proceso productivo (industrias), responsabilidad sobre el ciclo de vida de los productos y servicios (industrias).
   - *Responsabilidad frente a las generaciones futuras*: compensación de la naturaleza por el uso de recursos e impactos ambientales (industrias) y educación ambiental.
4. Proveedores
   - *Selección y asociación con proveedores*: criterios de selección de proveedores, relaciones con trabajadores tercerizados y apoyo al desarrollo de proveedores.
5. Consumidores
   - *Dimensión social del consumo*: política de marketing y comunicación, excelencia en la atención, conocimiento de los posibles daños de los productos y los servicios.
6. Comunidad
   - *Relaciones con la comunidad local*: administración del impacto de la actividad productiva en la comunidad y relaciones con las organizaciones que actúan en la comunidad.
   - *Filantropía/inversiones sociales*: mecanismos de apoyo a proyectos sociales, estrategias de actuación en el área social y movilización de recursos para la inversión social.
   - *Trabajo voluntario*: reconocimiento y apoyo al trabajo voluntario de los empleados.
7. Gobierno y sociedad
   - *Transparencia política*: contribuciones para las campañas políticas y prácticas anticorrupción para el soborno.
   - *Liderazgo social*: liderazgo e influencia social y participación en proyectos gubernamentales.

Desarrollo sostenible

Toda empresa crea –o destruye– valor en varias dimensiones y volúmenes. No se pueden ignorar los impactos económicos, sociales o ambientales que la empresa provoca, para bien o para mal. En todo negocio existen ganancias y pérdidas financieras, sociales y ambientales. Y para cada riesgo existe siempre una oportunidad cercana. Durante mucho tiempo las estrategias de las empresas solo buscaban maximizar el rendimiento para los accionistas y los inversionistas. No había expectativa alguna de cumplir los objetivos de preservación ambiental o de la responsabilidad social. Por el contrario, la explotación indiscriminada de los recursos disponibles era la regla, mientras que persistía la despreocupación respecto del bienestar de los trabajadores y las comunidades en torno de las operaciones de las empresas, en muchos sectores de la economía. La empresa se destinaba a cumplir las demandas, única y exclusivamente, de sus propietarios.

Sin embargo, hoy el escenario es muy diferente, pues las organizaciones compiten en un contexto más complejo y en un ambiente reglamentado. Actualmente las organizaciones no solo toman en cuenta a los *stakeholders*, sino que ahora también consideran los de las generaciones futuras, incluso aquellas que aún no han nacido.

Cada vez es más evidente que el interés estratégico de las organizaciones es operar en ambientes saludables, considerando el medioambiente y el entorno socioeconómico, porque únicamente en esas condiciones los mercados encuentran la oportunidad de crecer y prosperar. Así, el desarrollo sostenible, que satisfaga las demandas de todas las

partes interesadas, se integra a la agenda de todo proceso de planeación estratégica de una organización cualquiera cuya meta sea alcanzar resultados de modo sostenible a largo plazo.

Por otro lado, también es evidente que el desarrollo sostenible no será tarea de una organización de manera aislada. El desarrollo sostenible es un concepto que extrapola los límites tradicionales de la organización y para el cual se necesita la participación de todos (del gobierno a los consumidores, de los distribuidores a las ONG). Así, identificar y armonizar los intereses diferentes de sus grupos de interés es una premisa del concepto del desarrollo sostenible, que fomentará la credibilidad y el valor a largo plazo de las organizaciones.

Concepto de desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible corresponde a un patrón de uso de recursos que, al mismo tiempo que cumpla las demandas humanas y organizacionales, preserve el ambiente de manera que no comprometa los recursos y las necesidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias demandas y necesidades.[60]

La noción de capital en la perspectiva del desarrollo sostenible

La sostenibilidad es un concepto amplio, y como tal debe ser tratada. La discusión en torno al desarrollo sostenible se basa en la concepción de que existen tres tipos de capital: el económico, el social y el natural. Estos deben administrarse, considerando que tal vez no sean sustituibles o renovables, lo que depende de la forma en que sean utilizados o consumidos.[61]

Daily[62] advierte que el capital natural no será necesariamente sustituido por el capital económico. En realidad un capital natural puede ser repuesto, pero eso no garantiza la sostenibilidad del ecosistema donde ocurrió la reposición, como en el caso de la función estabilizadora del clima desarrollada por el bosque tropical del Amazonas. Muchos científicos afirman que esa función estabilizadora del clima tal vez se ha perdido debido a la devastación persistente e incontrolable de ese ecosistema. Una verdadera devastación propiciada por el ímpetu destructivo.

Desarrollo corporativo sostenible

Desde la perspectiva de la organización, el desarrollo sostenible implica ejecutar estrategias e iniciativas que cumplan

5	La organización se anticipa a sus responsabilidades con sus *stakeholders* y crea excelentes relaciones de negocios con ellos.	Tiene una alta consideración por las expectativas de los *stakeholders*. Ofrece situaciones de ganar/ganar.	Los stakeholders *ven a la organización como una socia.*	La organización siempre escucha a los *stakeholders* y acepta e introduce las mejoras que ellos sugieren.	La organización se comporta como una verdadera embajadora de sus *stakeholders.*
4	Busca anticiparse a los requisitos de sus *stakeholders*. Escucha e influencia sus aspiraciones de modo positivo.	Solicita *feedback* y atiende las solicitudes de los *stakeholders.* Analiza sus comentarios y reivindicaciones con atención.	La organización es percibida como una entidad consejera.	La organización se desempeña de forma que mejore su imagen y reputación.	
3	Reacciona a las solicitudes de los *stakeholders*. Escucha sus puntos de vista.	Acata las reivindicaciones de los *stakeholders* y sus problemas. Agrega valor a las relaciones de negocios.	*Stakeholders* satisfechos. La organización gana reputación e imagen.		
2	Desempeña sus acciones sin escuchar a los *stakeholders.* Requiere constantes reclamaciones de los *stakeholders.*	*Stakeholders* insatisfechos con frecuencia. Les ofrece poco valor.			
1	Limita la atención a las demandas de los *stakeholders.* No agrega valor a su relación con ellos.				

• **Figura 15.7** Los diversos grados de responsabilidad empresarial con sus stakeholders.

sus demandas y las de sus *stakeholders*, al mismo tiempo que protege y perfecciona de forma sostenible los recursos naturales y humanos necesarios en el futuro. Esta definición destaca la dependencia de las organizaciones de tales recursos, humanos y naturales, así como de capitales financieros. Se vuelve muy importante evitar a cualquier costo la degradación irreparable de esos recursos. La naturaleza debe ser preservada, pues el planeta está en peligro.

El concepto de *desarrollo sostenible corporativo* ha sido cada vez más reconocido y entendido, si bien para muchos directivos y empresarios se trata de una idea un tanto abstracta. Por lo general, para las organizaciones, el desarrollo sostenible tiene que ver con el uso eficiente del capital natural, calculado por el valor agregado de la actividad de una organización en relación con el efecto ecológico agregado que esa actividad provoca.[63]

Sin embargo, también existe el concepto de *uso eficiente del capital social*, que se refiere a la relación entre el valor agregado por la actividad de la organización en relación con el impacto social y ecológico que provoca esa actividad. Las dos concepciones del uso eficiente del capital se conectan directamente al aumento del capital económico.

Información privilegiada

Decisiones excluyentes

En realidad no existe consenso entre los directivos respecto del equilibrio entre el interés de la organización y las acciones que se emprenden en favor del bien común. Muchas veces es preciso escoger entre lo que a uno le gustaría hacer y lo que debe hacer para asegurar los resultados que esperan los inversionistas de la organización. De hecho, privilegiar las prácticas sostenibles no siempre es una decisión fácil. Analice la decisión de una empresa química cuyas instalaciones desechan productos tóxicos al ambiente. Sus directivos resolvieron remodelar las instalaciones para que sea más afectiva en el tratamiento de contaminantes. ¿Cuál debería ser su decisión: detener el funcionamiento de las instalaciones actuales hasta que estén listas las nuevas y perder así grandes participaciones de mercado o seguir operando las instalaciones actuales, a pesar del riesgo de sufrir sanciones públicas y legales? ¿Cuál sería la mejor decisión en términos económicos, sociales y ambientales?

Principios para la elaboración de estrategias sostenibles

Las etapas para elaborar un plan estratégico sostenible son siete:

1. *Analizar las demandas de los* stakeholders: para identificar los efectos directos e indirectos en los grupos de interés afectados por las actividades y las operaciones de la organización.
2. *Establecer políticas y objetivos de sostenibilidad*: por medio de la articulación de los valores corporativos y las expectativas respecto de las actitudes de los colaboradores acerca de las cuestiones de sostenibilidad y los objetivos operacionales por área, equipo y colaborador. Formalizar estas políticas inspira e influye en el comportamiento de la fuerza de trabajo y, aunque es todo un desafío, sus beneficios justifican el esfuerzo.
3. *Elaborar y ejecutar un plan de acciones*: traducir la política de desarrollo sostenible en términos operacionales es una iniciativa básica para hacer efectiva esa política. También es necesario cambiar la cultura corporativa y las actitudes de los empleados, para lo cual se deben definir las responsabilidades y la estructura organizacional, además de establecer sistemas de informes y prácticas operacionales.
4. *Patrocinar la cultura corporativa para la sostenibilidad*: para asegurar que la organización y sus colaboradores se esfuercen en la ejecución de las estrategias de sostenibilidad. Es necesario cambiar la cultura corporativa y las actitudes de los colaboradores, definiendo responsabilidades y estableciendo sistemas de reportes y prácticas operacionales.
5. *Desarrollar indicadores y normas de desempeño*: procedimiento necesario para que los directivos comparen el desempeño de la organización en relación con indicadores externos y promuevan mejorías.
6. *Preparar informes*: la próxima etapa consiste en publicar los resultados obtenidos, internamente y entre los grupos de interés, para destacar los triunfos obtenidos y los próximos desafíos que serán superados.
7. *Mejorar el monitoreo*: siempre es muy importante desarrollar mecanismos para dar seguimiento a las políticas de sostenibilidad y asegurar así a sus responsables que se obtendrán los resultados esperados. El monitoreo puede adoptar varias formas:
   - Informes de desempeño.
   - Observación directa de las actividades de los colaboradores.
   - Reuniones regulares con los colaboradores a fin de mejorar los instrumentos para el seguimiento.
   - Implementar una auditoría para evaluar los resultados de la sostenibilidad.

Información privilegiada

La política de sustentabilidad de Dow Chemical

Dow Chemical Company hizo la siguiente declaración:[64]

“Las unidades de operación de Dow Chemical Company están comprometidas con la excelencia, el liderazgo y el celo permanente por la protección y la conservación del ambiente para las generaciones futuras. Esta es la principal responsabilidad administrativa de todo empleado en el mundo entero. Somos sensibles a las preocupaciones del público y presta-

mos atención a ellas en nuestras decisiones y acciones. Creemos en la integración responsable de las consideraciones ambientales y económicas en todas las decisiones que afectan nuestras operaciones. Estamos reduciendo continuamente nuestras emisiones para proteger la salud humana y ambiental. Nuestro objetivo final es la eliminación de los desperdicios y de las emisiones."

Guía para la evaluación (GuiaExame) de sustentabilidad[65]

La revista brasileña *Exame* publica anualmente la *GuiaExame de Sustentabilidade*, que aborda las lecciones de las empresas más sostenibles del país en varios sectores de actividad. La metodología fue elaborada por el Centro de Estudos de Sustentabilidade (GVces) de la Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Las empresas responden un cuestionario dividido en cuatro partes, que valen de 0 a 100 puntos cada una:

1. *Dimensión general*: con 23 preguntas con respecto a los compromisos, transparencia, conducta, gobierno e involucramiento con las partes interesadas.
2. *Dimensión económica*: con 16 preguntas sobre planeación estratégica, administración de riesgos y oportunidades, tratamiento de activos intangibles y desempeño de la empresa.
3. *Dimensión social*: con 40 preguntas acerca de políticas y prácticas de relación con diferentes públicos, como empleados, proveedores, clientes, consumidores, sociedad y gobierno.
4. *Dimensión ambiental*: con 52 preguntas (o 55 para las instituciones financieras) que evalúan el compromiso con la conservación ambiental, con medidas como administración del uso de agua y de emisión de residuos.

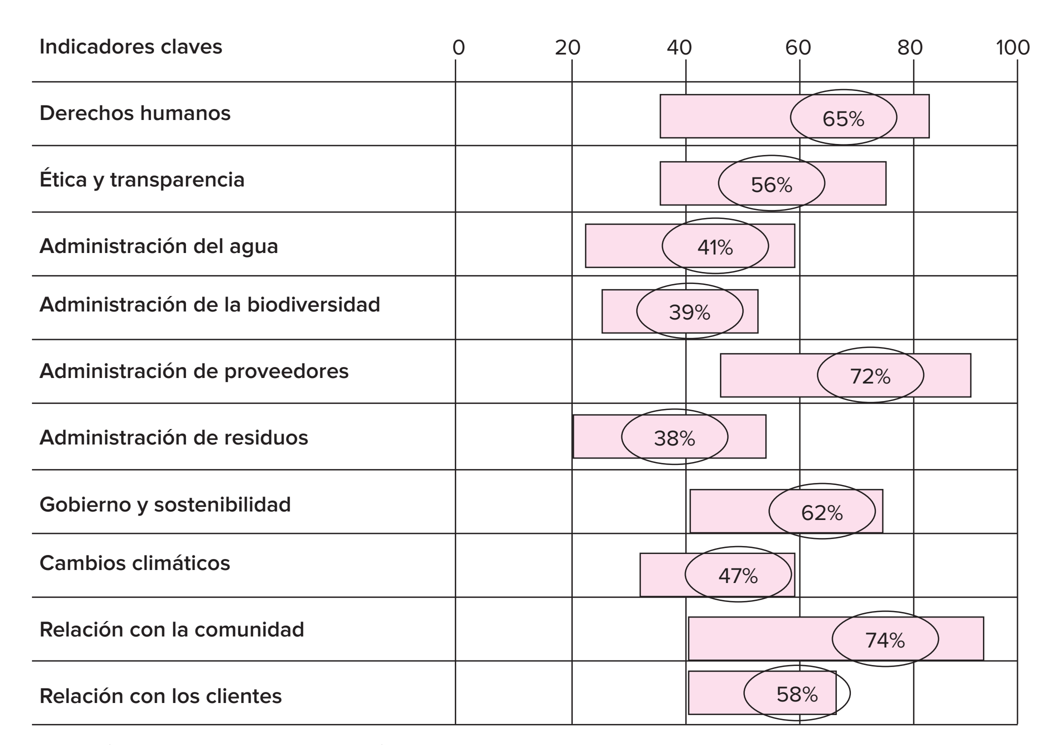
En una segunda etapa, se realiza el análisis y cálculo del desempeño de las empresas en cada una de las dimensiones, y se determina cuáles son las seleccionadas para pasar a la etapa siguiente, al haber obtenido una puntuación superior a la media más un desvío medio en todas las dimensiones.

La tercera etapa consiste en una investigación periodística sobre los integrantes, y la selección y aprobación de la mejor empresa en cada uno de los 19 sectores, por el consejo de deliberación.

La cuarta etapa consiste en elegir a la "Empresa Sostenible del Año". La figura 15.8 permite una rápida visualización de los resultados.

Conclusión

Cuando hablamos de gobierno corporativo nos referimos a las relaciones con los inversionistas (*shareholders*) para determinar y controlar la dirección estratégica y el desempeño de la organización. Las organizaciones lo utilizan con frecuencia como recurso para establecer un orden entre las partes, los propietarios de la organización y sus ejecutivos de alto nivel, cuyos intereses pudieran estar en conflicto en algún momento. Su objetivo primordial es garantizar que los



• **Figura 15.8** Desempeño de las empresas brasileñas en los 10 indicadores claves de sostenibilidad de la *guiaExame* 2014.[66]

intereses de los directivos y los ejecutivos de alto nivel estén alineados con los intereses de los accionistas y los propietarios. Actualmente, el enfoque se está ampliando para incluir a todo el resto de los *stakeholders*, para abrir el abanico de opciones de la organización. Así, los intereses de los *stakeholders* también deben ser atendidos a través de las acciones y decisiones que practica la organización.

Además, existen otras expectativas que pesan sobre la organización. Esta debe satisfacer los requisitos impuestos por las normas de la responsabilidad social empresarial, y garantizar un desarrollo sostenible que privilegie no solo la permanencia de la organización, sino también de su entorno social y ecológico. Por último, la organización debe también rendirle cuentas a la sociedad, y tiene la obligación de cuidar de la naturaleza, por lo menos donde posee instalaciones físicas. Tomar algo y no dar lo mismo a cambio es cada vez más imperdonable.

Todas esas múltiples presiones y compromisos están provocando que las organizaciones adopten ciertas posturas y políticas que dejan a un lado la vieja y antigua introversión administrativa para tomar en cuenta los aspectos externos y existentes fuera de sus tradicionales fronteras organizacionales y geográficas. El espacio organizacional se está ampliando gradualmente. Y es preciso dar cuenta de él en toda su amplitud y extensión. El papel del estratega, al analizar las innumerables variables involucradas en ese contexto, es definir el mejor equilibrio entre todas ellas y valorar cuál es la dosis exacta en su composición en un balance perfecto. No se trata solo de tener la receta del pastel, sino de hacerlo bien. Aquí entra el refinamiento y la capacidad del estratega: saber satisfacer a todos los públicos estratégicos e interesados en el negocio, con el fin de garantizar las condiciones para que siempre estén dispuestos a participar en forma directa o indirecta en él. Y, con eso, mantener la competitividad y sostenibilidad de la organización. Parafraseando al economista venezolano Ricardo Hausmann, la riqueza de una organización está en lo que ella es capaz de producir y ofrecer, y no en lo que tiene.

Paseo por internet

www.wbcsd.org
www.ethos.org.br
www.fnq.org.br
www.aacd.org.br
www.fcc-brasil.org.br
www.theuger-site.com
www.transparency.org
www.ibase.com
www.fides.com
www.conferenceboard.org
www.iss.gov
www.spc.com
www.mis.com
www.ibri.org.br
www.mckinsey.com
www.mckinseyquarterly.com
www.pwc.com
www.dow.com

Notas

1. MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. y WOOD, D.J. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review*, vol. 22, 1997, pp. 853-886.
2. DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D. y DONALDSON, L. "Toward a Stewardship of Management". *Academy of Management Review*, vol. 22, 1997, pp. 20-47.
3. FAMA, E.F. y JENSEN, M.C. "Separation of Ownership and Control". *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1983, pp. 301-325.
4. NEWQUIST, S.C. y RUSSELL, M.B. *Putting Investors First: Real Solutions for Better Corporate Governance*. Nueva York: Bloomberg Press, 2003.
5. CADBURY, Adrian. "The Future of Governance: The Rule of the Game". *Journal of General Management,* vol. 24, 1999, pp. 1-14.
6. IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, São Paulo. Véase: www.ibgc.org.br
7. HITT, M.A., IRELAND, R.D. y HOSKISSON, R.E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization.* Cincinnati, Ohio: South-Western College Publ., 2001.
8. SHLEIFER, Andres y VISHNY, Robert W. "A Survey of Corporate Governance". *Journal of Finance*, vol. 52, 1997.
9. BLAIR, M.M. "For Whom Should Corporations be Run? An Economic Rationale for Stakeholder Management". *Long Range Planning*, vol. 31, 1999.
10. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática.* Barueri: Editora Manole, 2014.
11. ANDRADE, Adriana y ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004, p. 23.
12. Ídem.
13. HITT, M.A., IRELAND, R.D. y HOSKISSON, R.E. *Strategic Management. Op cit.*
14. Organization for Economic Co-operation and Development, OECD, OECD Principles of Corporate Governance. París: OECD, 1999.
15. IBGC -Instituto de Governança Corporativa, São Paulo, 2004.
16. WILLIAMSON, O.E. *The Mechanisms of Governance.* Oxford: Oxford University Press, 1996.
17. CADBURY, Adrian. "The Future of Governance". *Op. cit.*
18. MONKS, Robert A.G. y MINOW, Nell. *Corporate governance*. Oxford: Blackwell, 1995.
19. ANDRADE, Adriana y ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa. Op cit.,* p. 27.
20. Tomado de IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), São Paulo. Véase www.ibcg.org.br
21. Adaptado de ANDRADE, Adriana y ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa. Op. cit.,* P. 27; y *Código das Melhores Práticas de* Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, www.ibgc.org.br

22. Véase:
www.ibgc.org.br
www.uas.mx/cegc/codigoTelmex.pdf
www.walmartmexico.com.mx/informe2004/informe_esp/gobierno/html
http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es
23. IBGC - Instituto de Governança Corporativa, São Paulo, 2004.
24. ANDRADE, Adriana y ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa. Op. cit., pp. 26-27.*
25. BYRNE, J.A. "The CEO and the Board". *Business Week,* 15 de septiembre de 1997, pp. 107-116.
26. Tomado de "Mais que um bom coração". *América Economia*, núm. 261, 29 de agosto a 11 de septiembre de 2003, p. 13.
27. Tomado de www.ibgc.org.br
28. HESS, Cida y BRANDÃO, Mónica. *Principales aspectos que impactan el alineamiento entre propietarios y administradores.* São Paulo: IBRI – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores. *Revista RI*, OCTUBRE DE 2014, PP. 76-80. Véase: www.revistaRI.com.br
29. MAHONEY, William F. *Manual do RI: Princípios e melhores pr*áticas de relações com investidores. São Paulo: IMF Editora/IBRI, 2014.
30. HESS, Cida y BRANDÃO, Mónica. *Principales aspectos que impactan el alineamiento entre propietarios y administradores. Op. cit.*, p. 77.
31. BYRNE, J.A. "The CEO and the Board". *Op. cit.*
32. Tomado de IBGC -Instituto de Governança Corporativa, São Paulo, 2004. Véase: www.ibgc.org.br
33. Adaptado de ANDRADE, Adriana y ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa. Op. cit.,* pp. 37-38.
34. ROSSI, Lucas. *Eles também compraram a briga.* São Paulo: Editora Abril, *Exame*, 27/11/2013, pp. 120-122.
35. MACKEY, John y SISODIA, Raj. *Capitalismo consciente.* São Paulo: Editora HSM, 2014.
36. Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão empresarial.* São Paulo, 2008, pp. 20-21.
37. ANDREWS, K.R. *The Concept of Corporate Strategy.* Homewood, Ill.: Down-Irwin, 1980.
38. Tomado de WHEELEN, L. y HUNGER, D.J "Board of Directors Continuum". 26th Annual Board of Directors Study, Korn/Ferry International 1999, p. 7.
39. Véase:
www.mckinsey.com
www.mckinseyquarterly.com
40. AMORIM, Lucas. "Dupla jornada". En: *Gestão Governança*. São Paulo: *Exame*, Edición 932, Año 42, núm. 23, 3/12/2008, pp. 94-95.
41. WILLIAMSON, O.E. *The Economic Institution of Capitalism Firms: Markets and Relational Contracting*. Nueva York: Macmillan Free Press, 1985.
42. Véase:
www.mckinsey.com
www.mckinseyquarterly.com
43. Tomado de MAHONEY, William F. "Afinal, o que é governança corporativa?". Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI) *Revista RI – Relações com Investidores*, núm. 125, agosto-septiembre de 2008, São Paulo, pp. 7-18. Véase www.revistari.com.br
44. SCHERMERHORN, Jr. *Administraçã*o. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999, p. 72.
45. SOUZA, B. Luiz de. "A ética empresarial e a responsabilidade social: variáveis que contribuem para a vantagem de uma empresa cidadã". *Revista de Pós-Graduação*, Centro Universitário Monte Serrat, Unimonte, Santos, vol. 1, núm. 3, 2002, pp. 16-33.
46. MOREIRA, Manhães, J. *A ética empresarial no Brasil.* São Paulo: Pioneira, 1999, p. 28.
47. NASH, L.L. *Ética nas empresas.* São Paulo: Makron Books, 2001, pp. 6-7.
48. SROUR, R.H. *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
49. Tomado del artículo "Corrupção piora na América Latina, diz ONG". *Folha de São Paulo*, Caderno Mundo, 29 de agosto de 2002, p. A11.
50. KOTTER, J. y HESKETT, J. *Corporate Culture and Performance*. Nueva York: The Free Press, 1992, p. 141.
51. Adaptado de BEAUCHAMP, T. y BOWE, N. *Ethical Theory and Business.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993, pp. 1-19.
52. CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Barueri: Editora Manole, 2014.
53. DAVIS, K. y BLOOSTROM, R.L. *Business and Society: Environment and Responsibility*. Nueva York: McGraw-Hill, 1975.
54. WILLIAMSON, O.E. *The Economic Institution of Capitalism Firms: Markets and Relational Contracting*. *Op. cit.*
55. LIPSON, H.A. "Do Corporate Executives Plan for Social Responsibility?". *Business and Society Review*, invierno de 1974, pp. 80-81.
56. Adaptado de CARVALHO, J.E. *Rating social: análise do valor económico nas organizações empresariais.* Lisboa: Colecção Teses, Edições da Universidade Lusíada, 1999, p. 83.
57. Tomado de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *Critérios de excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional.* São Paulo, 2008, pp. 27-28.
58. DAVIS, K. "Five Propositions for Social Responsibility". *Business Horizons*, junio de 1975, pp. 19-24.
59. Véase: www.ethos.org.br
60. NACIONES UNIDAS, Nueva York, 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development.* General Assembly Resolution 42/187, 11 de diciembre de 1987.
61. DAILY, H.E. *Towards a Steady state economy*. San Francisco: Freeman, 1973.
62. DAILY, H.E. *Steady-State Economics.* Washington, D.C.: Island Press, 1991.
63. Esta concepción fue elaborada por el WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) en los términos siguientes: "Desarrollo sostenible significa producir productos y servicios a precios competitivos que satisfagan las necesidades humanas, al mismo tiempo que promueven la calidad de vida, y reducen de manera progresiva el uso de recursos y los impactos ecológicos".
64. Véase: www.dow.com
65. A Escolha das Melhores. *guiaExame 2014*. São Paulo: Editora Abril, noviembre 2014, pp. 16-18. Disponible en www.exame.com.br

66. Tomado de A Escolha das Melhores. *Op. cit.,* p. 18.
67. WILLIAMSON, O.E. *The Economic Institution of Capitalism Firms: Markets and Relational Contracting*. *Op. cit.*



Índice